

658.4
Dwi
p c1

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KENDAL**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2**

**Program Pascasarjana Universitas Diponegoro
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik**



**Diajukan oleh :
DWIYANTO
D4E000017**

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2001**

UPT-PUSTAK-UNDIP

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KENDAL

Dipersiapkan dan disusun oleh

DWIYANTO

NIM : D4E000017

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji

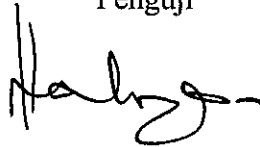
Tanggal 4 Januari 2002

Pembimbing I



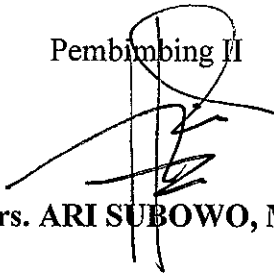
Drs. SUNDARSO, SU

Penguji



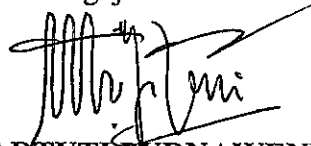
Prof. Drs. HARTOYO

Pembimbing II



Drs. ARI SUBOWO, MA

Penguji Pembantu



Dra. HARTUTI PURNAWENI, MPA

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

untuk memperoleh Magister

Tanggal 4 Januari 2002



Tela Program Studi MAP


Drs. Y. Warella, MPA, PhD.

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KENDAL**

**NAMA
DWIYANTO**

NIM : D4E000017

**TELAH DISETUJUI
TANGGAL, 04 JANUARI 2002**

Pembimbing II



Drs. ARI SUBOWO, MA

Pembimbing I



Drs. SUNDARSO, SU

HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan untuk :

Istriku tercinta HARTINI dan anakku tersayang M.A. AULIY serta kedua orangtuaku yang telah memberikan motivasi dan kelonggaran waktu, tenaga, biaya dan do'a demi lancarnya proses penyelesaian belajar di MAP.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur tertuju kepada Allah SWT, berkat ridho, rohmat dan barokah-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini, sebagai salah satu kelengkapan untuk menyelesaikan program Magister Administrasi Publik di Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa dalam pelaksanaan penelitian dan penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung, untuk itu penulis mengucapkan terimakasih yang banyak kepada :

1. Drs Sundarso, SU, selaku pembimbing pertama yang telah memberikan banyak arahan dengan penuh perhatian.
2. Drs. Ari Subowo, MA, selaku pembimbing kedua yang telah memberikan banyak arahan dengan penuh perhatian.
3. Dra. Hartuti, MPA, selaku dosen penguji pertama yang telah memberikan banyak masukan untuk kesempurnaan tesis ini.
4. Prof. Drs. Hartoyo, selaku dosen penguji kedua yang telah memberikan banyak masukan untuk kesempurnaan tesis ini.
5. Semua rekan-rekan MAP yang telah banyak memberikan bantuan dalam berbagai bentuk, demi selesainya tesis ini.

Demikian tesis ini kami susun, semoga bisa bermanfaat khususnya bagi penulis dan umumnya kepada pembaca.

Semarang, 02 Januari 2002

Penulis

ABSTRAKSI

Berlakunya otonomi daerah yang didasarkan pada Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah membawa dampak terhadap daerah kabupaten/kota untuk dapat menyongsong otonomi daerah tersebut seiring dengan penyerahan 11 kewenangan Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah kabupaten/kota, salah satu hal yang harus dilakukan adalah meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan kenyataan di lapangan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal mempunyai kecenderungan rendah, hal ini penulis asumsikan karena adanya gaya kepemimpinan yang kurang tepat, iklim organisasi yang kurang kondusif dan motivasi kerja pegawai yang rendah.

Variabel gaya kepemimpinan merupakan variabel bebas pertama yang diasumsikan bisa mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan Setda Kabupaten Kendal, dengan asumsi bahwa semakin tepat gaya kepemimpinannya, maka semakin baik pula kinerja pegawai, sedang variabel iklim organisasi diasumsikan bahwa semakin kondusif iklim tersebut, maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat, untuk variabel motivasi kerja diasumsikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pegawai, maka kinerjanya juga akan semakin meningkat.

Tipe penelitian yang penulis gunakan adalah eksplanatori (penjelasan) karena penelitian ini mencoba menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Adapun teknik pengambilan sampel adalah *purposive random sampling*, dengan jumlah sampel sebesar 70 pegawai. Analisis data dalam penelitian ini dilaksanakan dengan analisis kuantitatif yang didukung oleh analisis kualitatif, dengan uji hipotesis menggunakan tes statistik koefisien korelasi Kendall, s Tau dan Konkordansi Kendall, s.

Berdasarkan hasil penelitian, terbukti bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel kinerja pegawai dengan variabel gaya kepemimpinan, dengan koefisien korelasi sebesar 0,588 dengan tingkat signifikansi 96,1%, dan terdapat hubungan yang signifikan antara variabel kinerja pegawai dengan variabel iklim organisasi, dengan koefisien korelasi sebesar 0,457 dengan tingkat signifikansi 98%. Terdapat hubungan yang signifikan antara variabel kinerja pegawai dengan variabel motivasi kerja, dengan koefisien korelasi sebesar 0,418 dengan tingkat signifikansi 97,1%. Selanjutnya besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja pegawai terhadap variabel kinerja pegawai diketahui melalui koefisien determinasi sebesar 0,58 atau 58%, sedangkan sebesar 42% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Berdasarkan hasil di atas, penulis memberikan rekomendasi bahwa, untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka perlu ditingkatkan praktek kerjasama di antara bagian-bagian yang mempunyai keterkaitan kerja, peningkatan daya kreatifitas para pegawai dan peningkatan inisiatif penyelesaian kerja serta peningkatan kualitas hasil kerja.

Untuk membentuk gaya kepemimpinan yang tepat, maka pimpinan harus selalu memberikan bimbingan terhadap bawahan, pemimpin harus memberikan sikap tauladan yang baik atau seorang pemimpin harus berpegang teguh pada prinsip-prinsip kepemimpinan, salah satu di antaranya yaitu Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madyo Mangun Karso, Tut Wuri Handayani.

Untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif, maka perlu dihilangkan budaya para pegawai yang menyatakan bahwa bekerja dengan baik ataupun tidak penghasilannya tetap sama, membudayakan kepada para pegawai agar mentaati peraturan kepegawaian yang ada, memberikan penghargaan kepada para pegawai yang berprestasi, melengkapi sarana dan prasarana kerja dan menciptakan suasana kerja yang harmonis. Sedangkan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai, hal yang harus diperhatikan antara lain sistem pengembangan karier seorang pegawai yang didasarkan kepada peraturan yang berlaku, karena selama ini terlihat bahwa penempatan pegawai pada jabatan-jabatan tertentu tidak dilakukan secara profesional.

ABSTRACT

Because the region autonomy based on Act No. 22 year 1999 on Region Government has been put into effect, regency or city is demanded to embrace the region autonomy which is accompanied by transfer of 11 authorities from Federal Government to Region Government in regency/city.

Based on the fact in the field, employees' quality of work in Region's Secretary of Kendal Regency, tend to be low. The writer assumes that it is caused by low work motivation, unconducive organization climate, and inappropriate leadership style.

The variable of leadership style is the first independent variable, which is assumed to be able to influence the quality of employees' work in Region's Secretary of Kendal Regency. It is assumed that the more appropriate the leadership style, the better the quality of employees' work. Organization climate is also a determining factor. It is assumed that the more conducive the organization climate, the better the service quality. Another factor, motivation factor, explains that the more satisfied the employee, the more spirited the individual to work for the best quality of work.

The type of research that is used in this research is explanatory research, because this research is trying to test the formulated hypothesis, while the sampling technique is purposive random sampling, involving 70 employees. The analysis uses quantitative analysis that is supported by the qualitative analysis. The hypothesis test uses correlation coefficient Kendall's Tau and Kendall concordance.

Based on the research result, it is proved that there is a significant relation between employees' work and leadership style with coefficient correlative of 0,588 and significance of 96,1%, there is a significant relation between employees' work and organization climate with coefficient correlative of 0,457 and significance of 98%, and a significant relation between employees' work and work motivation with coefficient correlative of 0,418 and significance of 97,1%. The influence of leadership style, organization climate, and work motivation to employees' work is known from determination coefficient of 0,241 or 24,1%, while the rest of 75,9% is influenced by other factors.

Based on the research result, the writer gives recommendation as follows:

To improve the quality of the employees' work, cooperation among related departments, employees' creativity, and initiation to work finishing need to be developed.

To form the appropriate leadership style, a leader should give guidance to his subordinates, become an example, and hold firmly to leadership principles, one of them is a Javanese principle, *Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madyo Mangun Karso, Tut Wuri Handayani* (Giving example and guidance from front, building strong will in the middle, and following from behind).

To create a conducive organization climate, the culture stating that "work well or not, same pay" should be eliminated. The employees should be demanded and customized to obey the employment role, Other ways are giving reward for the employee succeeded in task implementation, providing the work equipment, and creating harmonious and synergic relationship pattern. And to develop the work motivation, the system of employees' carrier development needs to be developed, because it seems that the employees' placement in certain positions is not done professionally.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAKSI	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
 BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	10
 BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan teori / Pengkajian Teoritis	11
A.1. Teori-teori yang mendasari penelitian	11
A.2. Konsep-konsep Penelitian	21
A.2.1 Kinerja Pegawai	21
A.2.1.1 Dimensi Kinerja	21
A.2.1.2 Pengukuran Kinerja	23
A.2.2 Gaya Kepemimpinan	29
A.2.2.1 Dimensi Gaya Kepemimpinan	29
A.2.2.2 Pengukuran Gaya Kepemimpinan	32
A.2.3 Iklim Organisasi	38
A.2.3.1 Dimensi Iklim Organisasi	38
A.2.3.2 Pengukuran Iklim Organisasi	39
A.2.4 Motivasi Kerja	43
A.2.4.1 Dimensi Motivasi Kerja	43
A.2.4.2 Pengukuran Motivasi Kerja	45
B. Hipotesis	52
 BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Rancangan Penelitian / Perspektif Pendekatan Penelitian	53
B. Ruang Lingkup / Fokus yang Diamati	53
C. Lokasi Penelitian	54
D. Variabel Penelitian / Fenomena yang Diamati	55
E. Klasifikasi Variabel	
F. Definisi Konseptual	55
G. Definisi Operasional	55

	H. Jenis dan Sumber Data	60
	I. Instrumen Penelitian	61
	J. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	63
	K. Teknik Pengumpulan Data	64
	L. Teknik Analisis Data	65
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	71
	A. Hasil Penelitian	71
	A.1. Variabel Kinerja Pegawai	71
	A.2. Variabel Gaya Kepemimpinan	80
	A.3. Variabel Iklim Organisasi	87
	A.4. Variabel Motivasi Kerja	96
	A.5. Korelasi antara indikator Variabel-variabel Bebas dan Variabel Terikat	103
	A.5.1. Korelasi antara Indikator-indikator Kinerja dengan indikator-indikator Gaya Kepemimpinan	103
	A.5.2. Korelasi antara Indikator-indikator Kinerja dengan indikator-indikator Iklim Organisasi	108
	A.5.3. Korelasi antara Indikator-indikator Kinerja dengan indikator-indikator Motivasi Kerja	113
	B. Pembahasan Hasil Penelitian	118
	B.1 Uji Normalitas, Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	118
	B.2 Uji Hipotesis	123
	B.2.1 Korelasi Tunggal antara Variabel Bebas dengan Variabel Tergantung	123
	B.2.2 Korelasi Ganda antara Variabel Kinerja Pegawai dengan Variabel Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja	130
	B.2.3 Korelasi Parsial antara Variabel Kinerja Pegawai dengan Variabel-variabel Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja	132
	C. Diskusi	132
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	134
	A. Kesimpulan	134
	B. Saran	135
	DAFTAR PUSTAKA	140
	DAFTAR LAMPIRAN	-

DAFTAR TABEL

Nomor Tabel	Halaman
I.1 Data Pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal berdasarkan Tingkat Pendidikan	6
I.2 Data Pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal berdasarkan Kepangkatan dan Golongan	7
II.1 Gaya Kepemimpinan menurut Fiedler	36
III.1 Jumlah sampel berdasarkan Jumlah Pegawai yang ada di Setda Kabupaten Kendal	64
IV.1 Tingkat Praktek Kerjasama	71
IV.2 Daya Kreativitas Pegawai	72
IV.3 Tingkat Inisiatif Pegawai	73
IV.4 Tingkat Hasil Kerja yang memuaskan Pimpinan	74
IV.5 Tingkat Kualitas Hasil Kerja	75
IV.6 Tingkat Kuantitas Hasil Kerja	76
IV.7 Kategori Penilaian Variabel Kinerja Pegawai	77
IV.8 Kategori Penilaian Variabel Kinerja Pegawai	79
IV.9 Penilaian Variabel Kinerja Pegawai	80
IV.10 Tingkat Kepatuhan Bawahan	80
IV.11 Tingkat Bimbingan Pimpinan	81

IV.12	Tingkat Ketaatan Pegawai terhadap Pola Kerja	82
IV.13	Tingkat Kejelasan Wewenang	83
IV.14	Tingkat Kesesuaian Perintah terhadap Wewenang	83
IV.15	Kategori Penilaian Variabel Gaya Kepemimpinan	84
IV.16	Kategori Penilaian Variabel Gaya Kepemimpinan	84
IV.17	Penilaian Variabel Gaya Kepemimpinan	87
IV.18	Tingkat Ketaatan Pegawai terhadap Aturan	87
IV.19	Tingkat Tanggungjawab terhadap Kerja	88
IV.20	Tingkat Pemberian Perlindungan oleh pimpinan	89
IV.21	Tingkat Pemberian Penghargaan oleh Atasan	89
IV.22	Tingkat Partisipasi Pegawai	90
IV.23	Tingkat Kenyamanan Kerja	91
IV.24	Tingkat Persaingan Kerja	92
IV.25	Tingkat Kelancaran Komunikasi antar Pegawai	92
IV.26	Kategori Penilaian Variabel Iklim Organisasi	93
IV.27	Kategori Penilaian Variabel Iklim Organisasi	94
IV.28	Penilaian Variabel Iklim Organisasi	96
IV.29	Tingkat Ketepatan Penyelesaian Tugas	96
IV.30	Tingkat Pengakuan Hasil Kerja	97
IV.31	Tingkat Kesesuaian Tanggungjawab terhadap Proporsi	98

IV.32	Tingkat Kesesuaian Penempatan terhadap Senioritas	98
IV.33	Kategori Penilaian Variabel Motivasi Kerja	99
IV.34	Kategori Penilaian Variabel Motivasi Kerja	99
IV.35	Penilaian Variabel Motivasi Kerja	102
IV.36	Korelasi antara Praktek Kerjasama dengan Bimbingan Pimpinan	103
IV.37	Korelasi antara Daya Kreativitas dengan Bimbingan Pimpinan	104
IV.38	Korealsi antara Pengalaman Pegawai dengan Kesesuaian Perintah dengan Tanggungjawab	105
IV.39	Korelasi antara Kualitas Kerja dengan Tingkat Ketaatan Pegawai terhadap pola Kerja	106
IV.40	Korelasi antara Tingkat Ketepatan Waktu terhadap Tingkat Kesesuaian Wewenang	107
IV.41	Korelasi antara Tingkat praktek Kerjasama dengan tingkat pemberian Perlindungan para Pimpinan	108
IV.42	Korelasi antara Daya Kreativitas dengan tingkat Kenyamanan Kerja	109
IV.43	Korelasi antara Tingkat Pengalaman Pegawai dengan dengan Tingkat Keberpihakan Aturan	110
IV.44	Korelasi Tingkat Kualitas Hasil Kerja dengan Tingkat Keberpihakan Aturan	111

IV.45	Korelasi antara Tingkat Ketepatan Waktu dengan Tingkat Kenyamanan Kerja	112
IV.46	Korelasi antara Tingkat Kerjasama Pegawai dengan Tingkat Kesesuaian Tanggungjawab	113
IV.47	Korelasi antara Daya Kreativitas dengan Tingkat Ketepatan Penyelesaian Tugas	114
IV.48	Korelasi antara Pengalaman Pegawai dengan Tingkat Ketepatan Penyelesaian Tugas	115
IV.49	Korelasi antara Kualitas Hasil Kerja dengan Tingkat Ketepatan Penyelesaian Tugas	116
IV.50	Korelasi antara Tingkat Ketepatan Waktu dengan Tingkat Pengakuan Kerja	117
IV.51	Uji Normalitas Instrumen Penelitian	118
IV.52	Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian dari Variabel Kinerja Pegawai	119
IV.53	Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian dari Variabel Gaya Kepemimpinan	120
IV.54	Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian dari Variabel iklim Organisasi	121

IV.55	Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian dari Variabel Motivasi Kerja	122
IV.56	Korelasi antara Tingkat Kinerja Pegawai dengan Gaya Kepemimpinan	123
IV.57	Korelasi antara Kinerja Pegawai dengan Gaya Kepemimpinan	124
IV.58	Korelasi antara Tingkat Kinerja Pegawai dengan Iklim Organisasi	126
IV.59	Korelasi antara Kinerja Pegawai dengan Iklim Organisasi	127
IV.60	Korelasi antara Tingkat Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja	128
IV.61	Korelasi antara Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja	129
IV.62	Korelasi Ganda antara Variabel Kinerja Pegawai dengan Variabel gaya Kepemimpinan, iklim Organisasi dan Motivasi Kerja.	130
IV.63	Korelasi Parsial antara Variabel Kinerja Pegawai dengan Variabel gaya Kepemimpinan, iklim Organisasi dan Motivasi Kerja.	132

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG.

Perubahan dan perkembangan masyarakat sebagai akibat adanya globalisasi merupakan kondisi yang tidak dapat dihindari. Oleh karena itu birokrasi pemerintah perlu melakukan perbaikan dan mencari alternatif baru guna merubah pandangan masyarakat yang selama ini menganggap birokrasi pemerintah terlalu lamban dalam memenuhi kebutuhan mereka.

Perubahan dimaksud menurut Khan (Sunu, Forum Edisi 80) memberikan pengertian dilakukannya proses reformasi administrasi artinya melakukan serangkaian usaha yang menghasilkan perubahan-perubahan besar dalam sistem manajemen dan organisasi, personil, prosedur administrasi dan pemerintah daerah.

Perbaikan dalam bidang administrasi pemerintah daerah difokuskan pada pelaksanaan Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah.

Pemberlakuan Undang-undang tersebut merupakan komitmen untuk merubah Sistem Pemerintahan sentralistik menuju sistem desentralisasi. Perubahan tersebut berdasarkan pelaksanaan otonomi daerah dan penyerahan

sebelas kewenangan yang diberikan oleh pemerintah pusat kepada pemerintah daerah.

Kewenangan daerah kabupaten/kota tersebut meliputi seluruh kewenangan pemerintahan kecuali di bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter, fiskal dan agama.

Sedangkan kewenangan daerah propinsi hanya terbatas pada kewenangan lintas kabupaten atau kota, yaitu kewenangan yang belum dapat dilaksanakan oleh daerah kabupaten atau kota dan kewenangan bidang tertentu yang bersifat regional serta tugas-tugas dekonsentrasi yang dilimpahkan pemerintah pusat dalam rangka pemeliharaan hubungan yang serasi antar pemerintah pusat dan pemerintah daerah dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia. (UU No 22 Tahun 1999)

Otonomi Daerah merupakan aktualisasi proses demokrasi yang memberikan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggung jawab kepada daerah kabupaten atau kota secara profesional yang diwujudkan dengan cara peraturan pembagian dan pemanfaatan sumber daya nasional serta perimbangan keuangan pusat dan daerah sesuai prinsip - prinsip demokrasi, peran serta masyarakat, pemerataan dan keadilan, serta potensi dan keanekaragaman daerah.

Implikasi pelaksanaan otonomi daerah sangat berpengaruh pada kelancaran penyelenggaraan pemerintahan daerah dari aspek Sumber Daya Alam, Sumber Daya Manusia maupun sumber daya buatan, yang aplikasinya tergantung

pada kesiapan dan kemampuan daerah dalam menyikapi pemberlakuan otonomi daerah tersebut. Dalam rangka menyongsong kesiapan dan kemampuan daerah dalam menjalankan otonomi daerah tersebut, sangat diperlukan adanya aparat pemerintah yang mampu mengembangkan tugas-tugas pelayanan masyarakat secara maksimal.

Berkaitan dengan pelaksanaan otonomi daerah tersebut, Kabupaten Kendal yang merupakan salah satu kabupaten yang berada di wilayah Propinsi Jawa Tengah juga dituntut untuk mampu melaksanakan otonomi daerah dengan lancar dan sukses.

Peran strategis dalam melaksanakan otonomi daerah tersebut berada di tangan seorang pucuk pimpinan, yaitu seorang bupati, dalam hal ini adalah Bupati Kendal. Hal ini sesuai dengan Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 yang menyatakan bahwa tanggung jawab penyelenggaraan pemerintahan daerah ada pada kepala daerah. Adapun dalam pelaksanaannya bupati dibantu oleh bawahan-bawahannya, yaitu mereka yang berada di pucuk pimpinan pada bagian-bagian, dinas-dinas dan instansi terkait serta para stafnya, yang sebagian besar berada di bawah sekretariat daerah.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Kendal Nomor 3 Tahun 2001 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Kendal, dinyatakan bahwa Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal membawahi 10 Bagian yang dikoordinir

oleh dua asisten yaitu Asisten Pemerintahan dan Pembangunan, serta Asisten Administrasi. Adapun bagian-bagian tersebut antara lain Bagian Organisasi, Bagian Kepegawaian, Bagian Umum dan Perlengkapan, Bagian Hukum, Bagian Tata Pemerintahan, Bagian Pemerintahan Desa, Bagian Humas, Bagian Perekonomian, Bagian Pembangunan serta Bagian Kesejahteraan Sosial.

Fungsi Sekretaris Daerah Kabupaten Kendal antara lain mengkoordinasikan, mengintegrasikan dan mensinkronkan serta membina hubungan kerja dengan dinas, lembaga teknis dan unsur pelaksana, menyiapkan rencana, mengolah, menelaah dan mengkoordinasikan perumusan kebijakan sesuai dengan tugas Pemerintah Daerah Kabupaten Kendal.

Selain itu fungsi Sekretaris Daerah Kabupaten Kendal adalah menyelenggarakan pelayanan administrasi umum yang diperlukan dalam mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi Bupati, membina dan mengelola administrasi kepegawaian, hukum dan perundang-undangan, peralatan / perlengkapan dan tata usaha di lingkungan pemerintah daerah serta melakukan pembinaan organisasi dan tata laksana dengan membina dan meningkatkan kapasitas kelembagaan dan ketatalaksanaan serta memberikan pelayanan teknis administratif kepada seluruh unit kerja di lingkungan pemerintah daerah.

Kinerja Aparatur Pemerintah Kabupaten Kendal pada era reformasi ini khususnya di lingkungan sekretariat daerah belum dapat menjawab semua tuntutan masyarakat. Hal tersebut dapat kita lihat antara lain dari lemahnya

kerjasama antar pimpinan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal, kualitas kerjasama yang masih rendah, kuantitas kerja yang juga masih rendah, kurangnya kehandalan para pegawai dan juga inisiatif para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Lemahnya kerjasama antara pimpinan tertinggi dengan para bawahannya, salah satunya dapat penulis tunjukkan dari adanya penempatan jabatan eselon yang tidak didasarkan sepenuhnya pada analisis jabatan seorang pegawai dan terkesan tangani oleh pucuk pimpinan, dalam hal ini adalah Bupati Kendal (Jawa Pos, 04 Juli 2001). Dari kenyataan tersebut terlihat bahwa kerjasama antara pimpinan tertinggi dengan anggota yang ada dalam Badan Pertimbangan Kepangkatan dan Jabatan tidak bisa berjalan dengan baik. Dari kondisi tersebut juga dapat diambil suatu pandangan bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan di Kabupaten Kendal ini cenderung otokratik, artinya berbagai kebijakan yang seharusnya ditangani secara bersama-sama terkesan masih diambil alih oleh Bupati.

Kualitas kerja yang masih rendah dapat penulis tunjukkan salah satu contoh yaitu adanya keputusan Bupati Kendal yang sempat empat kali bongkar pasang, misalnya Keputusan Bupati Kendal Nomor 34 Tahun 2001 tentang Petunjuk Pelaksanaan Peraturan Daerah Kabupaten Kendal Nomor 8 Tahun 2000 tentang Tata Cara Pencalonan, Pemilihan dan / atau Pengangkatan Perangkat Desa. Dengan seringnya bongkar pasang dari produk-produk hukum yang ada

menyebabkan kinerja pegawai juga tidak bisa optimal. Selain itu masih banyak masyarakat yang mengeluh akan lambatnya pelayanan yang diberikan oleh pemerintah daerah. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai masih rendah.

Kehandalan pegawai yang masih rendah dapat penulis tunjukkan antara lain dari data tingkat pendidikan pegawai yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal, yang mayoritas adalah SLTA.

Tabel I.1
Data Pegawai di Lingkungan Setda Kab. Kendal
Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tkt Pendidikan	Jumlah	Prosentase (%)
1.	S-2	4	1,80
2.	S-1	82	36,60
3.	SLTA	93	41,50
4.	SLTP	27	12,10
5.	SD	18	8,00
Jml		224	100 %

Sumber : Bagian Kepegawaian Setda Kabupaten Kendal Bulan September 2001

Selain dari tingkat pendidikan, keadaan pegawai di Sekretraiat Daerah Kabupaten Kendal juga dapat dilihat dari segi kepangkatan dan golongan.. Dari tabel 2 dapat dilihat bahwa mayoritas golongan adalah Penata Muda.

Tabel I.2
Data Pegawai di Lingkungan Setda Kab. Kendal
Berdasarkan Kepangkatan Dan Golongan

No.	Golongan	Jumlah	Prosentase (%)
1	I/a	-	-
2	I/b	1	0,45
3	I/c	6	2,68
4	I/d	8	3,57
5	II/a	30	13,39
6	II/b	22	9,82
7	II/c	39	17,41
8	II/d	29	12,95
9	III/a	47	20,98
10	III/b	17	7,59
11	III/c	15	6,70
12	III/d	3	1,34
13	IV/a	6	2,68
14	IV/b	-	-
15	IV/c	1	0,45
Jml		224	100 %

Sumber : Bagian Kepegawaian Setda Kabupaten Kendal Bulan September 2001

Dari berbagai kondisi Sumber Daya Aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal tersebut menampakkan bahwa kesiapan pelaksanaan otonomi daerah dalam hal aparatur belum sepenuhnya terwujud hal ini dikarenakan masih banyaknya kekurangan yang ada.

Daya inisiatif dan inovasi dari pegawai yang masih rendah antara lain disebabkan sarana dan prasarana kerja yang masih minim, hal ini dapat penulis tunjukkan antara lain yaitu rata-rata bagian di lingkungan sekretariat Daerah Kabupaten Kendal hanya mempunyai 3 unit komputer, padahal rata-rata pegawai yang ada di bagian tersebut lebih dari 22 pegawai. Dari hal ini dapat dikatakan

bahwa iklim organisasi dalam hal ini sarana teknologi juga sangat mempengaruhi terhadap kinerja pegawai . Hal ini juga diperkuat oleh Litwin dan Stringer (French,1984:136) bahwa dalam iklim organisasi termasuk di dalamnya adalah dukungan, artinya dukungan sarana dan prasarana.

Terbatasnya berbagai sarana dan prasarana kerja menyebabkan motivasi kerja para pegawai juga rendah. Motivasi yang rendah juga disebabkan adanya pengembangan pegawai yang tidak jelas. Salah satu diantaranya adalah adanya pangkat/golongan bawahan yang lebih tinggi dari pangkat /golongan atasannya. Selain itu motivasi yang masih rendah juga disebabkan oleh adanya sistem penggajian yang kurang mendasarkan hasil kerja seorang pegawai.

Dalam Program Pembangunan Daerah Kabupaten Kendal Tahun 2001-2005 juga dinyatakan bahwa kinerja pemerintahan masih dihadapkan permasalahan-permasalahan tidak efisien, tidak efektif, sentralistis, kurang profesional serta diwarnai penyalahgunaan wewenang dan penyelewengan kekuasaan, antara lain dalam bentuk KKN yang telah menimbulkan citra buruk dan krisis ketidakpercayaan masyarakat terhadap aparat pemerintah.

Dengan melihat rendahnya kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal yang disebabkan oleh banyak faktor yang telah penulis sebutkan di atas, maka penulis membatasi faktor-faktor tersebut, yaitu dengan mengambil judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA**

PEGAWAI DI LINGKUNGAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KENDAL “

B. PERUMUSAN MASALAH

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah ada hubungan positif dan signifikan antara kinerja pegawai dengan gaya kepemimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal ?
2. Apakah ada hubungan positif dan signifikan antara kinerja pegawai dengan iklim organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal ?
3. Apakah ada hubungan positif dan signifikan antara kinerja pegawai dengan motivasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal ?
4. Apakah ada hubungan positif dan signifikan antara kinerja pegawai dengan gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal ?

C. TUJUAN PENELITIAN.

1. Untuk mengkaji dan menganalisis besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal
2. Untuk mengkaji dan menganalisis besarnya pengaruh Iklim organisasi kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal
3. Untuk mengkaji dan menganalisis besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal

4. Untuk mengkaji dan menganalisis besarnya pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal

D. MANFAAT PENELITIAN.

Penelitian tersebut dilakukan dengan harapan dapat bermanfaat, sebagai berikut :

- a. Dapat memberikan kontribusi pemikiran terhadap para pimpinan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal, dalam pengambilan kebijakan baik sekarang maupun yang akan datang dalam rangka peningkatan kinerja pegawai.
- b. Bagi peneliti hasil penelitian ini merupakan syarat kelulusan pada program Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik, Universitas Diponegoro, Semarang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

A.1. Teori-Teori Yang Mendasari Penelitian

Organisasi pemerintah adalah sebuah organisasi yang mempunyai tujuan untuk melayani masyarakat (*public service*), mulai dari lapisan masyarakat yang paling bawah sampai dengan lapisan masyarakat yang paling atas.

Seiring dengan era reformasi ini, banyak masyarakat yang menuntut pelayanan yang diberikan oleh pemerintah dapat terwujud secara memuaskan. Untuk mewujudkan keinginan tersebut tentunya peningkatan kinerja pegawai sangat dibutuhkan. Semakin baik kinerja pegawai maka akan semakin baik pula pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Optimalisasi kinerja tentunya tidak mudah dicapai, karena sangat banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan kinerja tersebut. Sehubungan dengan hal tersebut dalam penelitian ini penulis mencoba akan menganalisis dan mengkaji factor-faktor apa saja yang dominan bisa mempengaruhi kinerja seorang pegawai.

Fiedler (Thoha, 1999:34) menyatakan bahwa "Kinerja dapat dicapai secara efektif apabila pemimpin dalam organisasi tersebut mengembangkan suatu gaya kepemimpinan kontingensi".

Pendekatan kontingensi merupakan pendekatan yang menyatakan bahwa teknik manajemen yang paling baik memberikan kontribusi untuk pencapaian sasaran organisasi mungkin bervariasi dalam situasi atau lingkungan yang berbeda. Pendekatan ini juga disebut pendekatan situasional.

Fiedler berasumsi dalam teori tersebut, bahwa cukup sulit bagi seorang pemimpin untuk mengubah gaya kepemimpinannya sehingga membuat mereka sukses. Fiedler percaya bahwa kebanyakan pemimpin tidak fleksibel. Mencoba mengubah gaya seorang pemimpin agar cocok dengan situasi yang tidak dapat diperkirakan atau berfluktuasi berarti tindakan yang tidak efisien dan tidak berguna, karena gaya relatif kaku dan karena tidak ada satu gayapun yang cocok untuk setiap situasi. Prestasi kerja yang efektif hanya dapat dicapai dengan mencocokkan pemimpin dengan situasi atau dengan mengubah situasi agar cocok dengan pemimpin.

Dari pendapat Fiedler tersebut dapat diambil suatu kesimpulan bahwa keberhasilan pemimpin dalam mewujudkan kinerja yang efektif tergantung dari gaya dalam kepemimpinannya, yaitu gaya kepemimpinan kontingensi.

Flipo (1984:14) menyatakan bahwa “seseorang agar mencapai kinerja yang tinggi tergantung pada kerjasama, kepribadian, kepandaian yang beraneka ragam, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan dan inisiatif”.

Kerjasama artinya kerjasama antar pegawai yang ada dalam organisasi tersebut dalam rangka melaksanakan tugas dan pekerjaannya, baik kerjasama antara atasan dan bawahan maupun kerjasama antar bawahan.

Kepribadian dari para pegawai sangat menentukan baik buruknya hasil kerja. Pegawai yang mempunyai kepribadian yang baik tentunya akan mempunyai kinerja yang optimal.

Kepandaian akan menjadikan seorang pegawai cepat dan tepat dalam melakukan tugas dan pekerjaannya, baik kepandaian itu berasal dari pendidikan ataupun dari pengalaman.

Demikian halnya kepemimpinan, kepemimpinan yang mengakomodasi bawahan akan lebih kondusif dalam pelaksanaan pencapaian tujuan suatu organisasi.

Inisiatif para pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya juga sangat mempengaruhi hasil kerja, semakin tinggi daya inisiatif dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya, maka hasil kerja juga bisa optimal.

Dari pendapat Flippo di atas dapat dilihat bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kerjasama, kepribadian, kepandaian yang beraneka ragam, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan dan inisiatif.

Sementara itu Robbins (1996:218) menyatakan bahwa “ kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antar kemampuan dan motivasi,

jika ada yang tidak memadai, kinerja itu akan dipengaruhi secara negatif. Kecerdasan dan ketrampilan (yang digolongkan dalam label kemampuan) haruslah dipertimbangkan selain motivasi”.

Namun dalam teori Robbins tersebut juga ditambahkan kesempatan untuk berkinerja, yang diartikan sebagai tingkat-tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari absennya rintangan-rintangan yang mengendalikan seorang karyawan, adapun rintangan yang mengendalikan kinerja berupa lingkungan kerja yang kurang mendukung, peralatan, bahan, suplai yang kurang memadai, rekan sekerja, prosedur yang kurang mendukung

Jadi, menurut Robbins kinerja pegawai itu dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi dan kesempatan, baik kemampuan itu atas dasar kecerdasan maupun ketrampilan, namun ia tidak membahas fungsi-fungsi lain yang mempengaruhi kinerja.

Kemudian oleh Stonner et. al (1996:134) disampaikan bahwa “di samping motivasi, penting juga faktor-faktor lain seperti kemampuan, sumber daya, dan kondisi tempat kerja dalam melaksanakan pekerjaan tersebut”.

Seorang pegawai mungkin mempunyai motivasi kerja yang cukup tinggi untuk menyelesaikan pekerjaannya, tetapi pada motivasi seperti itu harus ditambahkan kemampuan ilmiah, seperti menganalisa suatu pekerjaan yang perlu pemikiran, mengopersionalkan perangkat komputer, kemudian fasilitas

kerja yang memadai seperti mesin ketik, komputer dan fasilitas lain, selain itu kondisi seperti dapat menghubungi atasan dengan mudah juga harus kondusif.

Dari teori Stonner terlihat jelas bahwa selain motivasi, kemampuan, sumber daya dan kondisi tempat kerja juga mempengaruhi kinerja. Dalam hal ini kondisi bisa diartikan sebagai iklim yang ada dalam suatu organisasi.

Menurut Litwin dan Stringer (French 1984:136) dinyatakan bahwa iklim organisasi yang di dalamnya terdapat struktur organisasi, tanggung jawab, penghargaan, resiko, perhatian, dukungan, standar kerja, konflik, juga sangat mempengaruhi kinerja karyawan.

Struktur Organisasi artinya para pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan bertumpu pada aturan-aturan yang dikenakan terhadap anggota organisasi, sehingga dengan bekerja sesuai dengan prosedur dan struktur maka kinerja pegawai juga akan sesuai dengan harapan organisasi.

Tanggung jawab adalah rasa tanggung jawab yang tinggi dari para pegawai, sehingga pekerjaan akan dapat dilaksanakan dan diselesaikan dengan baik, sehingga pegawai secara tidak langsung kinerjanya akan meningkat.

Selain tanggungjawab ada penghargaan; dengan penghargaan dan imbalan/upah yang diberikan kepada karyawan maka semangat dan motivasi kerja karyawan akan terpacu, dan kalau merasa hasil kerjanya dihargai maka karyawan akan lebih meningkatkan kinerjanya.

Selain itu adanya kemungkinan risiko dalam pengambilan keputusan akan mempengaruhi baik dan buruknya kinerja pegawai, karena semua pekerjaan berdasarkan kebijakan pimpinan organisasi dan besar kecilnya resiko yang akan terjadi akibat penerapan kebijakan tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Disamping itu semakin pegawai mendapatkan perlakuan atau perhatian yang baik dari pimpinan pada saat melaksanakan pekerjaan, maka karyawan merasa mendapatkan perlindungan dan pengayoman sehingga pegawai akan merasa pula untuk berupaya memaksimalkan kinerjanya.

Dukungan yang positif bagi pimpinan dan segenap karyawan akan tercipta suasana dan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja pegawai akan terpacu lebih baik.

Standar kerja, kualitas pekerjaan merupakan tantangan bagi semua pegawai untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Dengan standar tersebut kinerja pegawai harus dapat disesuaikan dengan spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan organisasi.

Konflik yang berupa persaingan antar pegawai dalam suatu organisasi dalam rangka mencari kemenangan ataupun keuntungan masing-masing akan merugikan organisasi karena prestasi yang diraih oleh karyawan tidak maksimal.

Jadi dari pendapat Litwin dan Stringer dapat diartikan bahwa iklim organisasi mempengaruhi kinerja suatu organisasi.

Ruky (2001:7) juga menyatakan pendapatnya tentang kinerja, ia menulis bahwa.:

Elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja adalah manusia, teknologi (peralatan, metode kerja), kualitas lingkungan fisik (keselamatan dan kesehatan kerja, *lay out* tempat kerja dan kebersihan), kualitas dari input (termasuk material), iklim dan budaya organisasi (termasuk supervisi dan kepemimpinan) dan sistem kompensasi dan imbalan.

Setelah pimpinan organisasi menetapkan tujuan yaitu meningkatkan kinerja ke arah tertentu yang dapat diukur, maka elemen-elemen tersebut harus diteliti kondisinya, baru kemudian ditetapkan tindakan yang harus dilakukan.

Dalam hal sarana dan prasarana atau peralatan yang akan diteliti adalah kondisi dan kelaikan serta kemampuan semua sarana dan prasarana fisik yang dimiliki. Adapun tujuannya adalah bukan melaksanakan penilaian asset untuk mengetahui harganya, tetapi lebih untuk mengetahui apakah sarana dan prasarana tersebut masih laik atau tidak untuk dioperasikan.

Telaah terhadap metode kerja dalam melakukan pekerjaan agar dalam pelaksanaan pekerjaan bisa berjalan dengan lancar.

Dalam hal kondisi fisik lingkungan kerja yang harus diperhatikan adalah pencahayaan, tingkat kebisingan dan sebagainya.

Telaah tentang sistem kompensasi dan imbalan dilaksanakan dengan menyusun rekomendasi tentang perbaikan-perbaikan yang harus dilaksanakan dalam sistem imbalan atau penggajian, yang mencakup insentif dan bonus.

Telaah bisa diperluas lingkupnya menjadi penelitian tentang budaya organisasi yaitu untuk meneliti nilai-nilai yang dipegang bersama oleh para karyawan, apakah nilai-nilai tersebut positif dan mendukung tujuan organisasi atau tidak.

Dari teori Ruky terlihat dengan jelas bahwa kinerja dipengaruhi oleh manusia yang melakukan kerja itu sendiri, teknologi yang mendukung, lingkungan, tempat kerja dan sistem kompensasi dan imbalan.

Berdasarkan uraian diatas kinerja di pengaruhi oleh banyak faktor. Pendapat-pendapat Fiedler, Flipppo, Ruky memiliki persamaan bahwa kinerja pegawai itu dipengaruhi oleh kepemimpinan.

Pendapat Robbins dan Stonner memiliki kesamaan, yaitu bahwa kinerja dipengaruhi oleh motivasi. Sedangkan ide-ide Litwin dan Stringer serta Ruky juga memiliki persamaan, yaitu bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh iklim organisasi. Selain persamaan tentang factor-faktor yang mempengaruhi kinerja seperti tersebut di atas, perbedaan dalam ide-ide mereka juga muncul, yang secara lebih jelasnya dapat dilihat dalam gambar landasan teori.

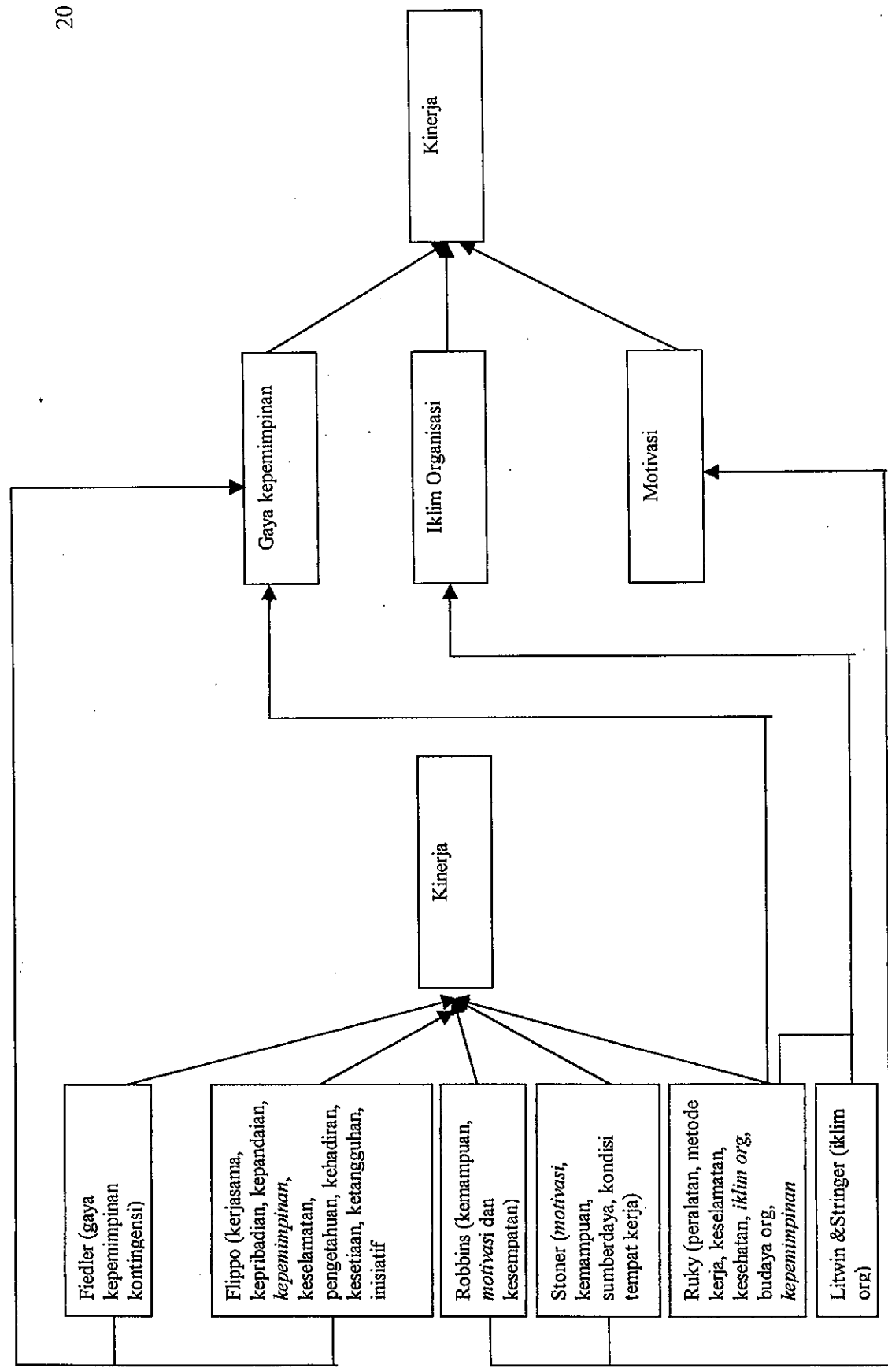
Dari berbagai teori di atas penulis berkesimpulan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain gaya kepemimpinan, motivasi, kemampuan, kondisi lingkungan, teknologi, budaya organisasi, kerjasama, kepandaian, pengetahuan pekerjaan, ketangguhan dan inisiatif

Sehubungan dengan banyaknya faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai atau karyawan tersebut, maka penulis membatasinya pada tiga

faktor yang kami anggap dominan mempengaruhi kinerja seorang pegawai atau karyawan, pertama adalah gaya kepemimpinan, yaitu para pemimpin yang ada dalam organisasi tersebut, kemudian kinerja dipengaruhi oleh iklim organisasi yang ada dalam organisasi selain itu juga dipengaruhi oleh motivasi para pegawai yang ada dalam lingkup organisasi tersebut.

Dengan demikian dalam penelitian ini penulis akan mengkaji dan menganalisis besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di setda Kabupaten Kendal, besarnya pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai, besarnya pengaruh motivasi kerja pegawai terhadap kinerjanya dan besarnya pengaruh secara bersama-sama gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal.

Untuk lebih jelasnya teori-teori yang mendasari penelitian ini kami gambarkan sebagai berikut :



A.2. Konsep-Konsep Penelitian

A.2.1. Kinerja Pegawai (Y)

A.2.1.1 Dimensi Kinerja

Ruky (2001:14) menyatakan bahwa “ kinerja merupakan pengalihbahasaan dari bahasa Inggris “*performance*” yang diartikan oleh Bernadin dan Russel (Ruky, 2001:15) bahwa “*Performance is defined as the record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time period*” (Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu).

Dalam definisi tersebut terlihat dengan jelas bahwa mereka menekankan pengertian prestasi sebagai hasil atau hal yang keluar dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada organisasi.

Selanjutnya Flippo (1984:13) menyatakan bahwa “Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh para pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu”

Flippo menjelaskan bahwa kinerja suatu organisasi itu dicapai menurut kriteria tertentu, oleh orang tertentu dan dinilai oleh orang tertentu. Kenyataan di lapangan penulis amati bahwa kinerja seorang pegawai dinilai berhasil atau tidak bukan oleh golongan atau kelompok tertentu tetapi dinilai oleh masyarakat luas, jadi kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah tidak bisa dinilai oleh golongan tertentu saja.

Selanjutnya untuk memperjelas mengenai kinerja instansi pemerintah di negara Indonesia ini, maka pemerintah mengeluarkan Inpres RI Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, yang dalam pelaksanaannya ditindaklanjuti dengan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 589/IX/6/Y/1999 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Dalam keputusan tersebut dijelaskan bahwa kinerja adalah “ Gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Kinerja dimaksud dipertanggungjawabkan kepada pihak yang memiliki hak atau

berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban”.

Dari berbagai definisi kinerja di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh para pegawai dalam pelaksanaan suatu kegiatan menurut kriteria tertentu dan dalam waktu tertentu guna mewujudkan tujuan organisasi.

A.2.1.2 Pengukuran Kinerja

Sehubungan dengan pentingnya kinerja pegawai dalam membawa keberhasilan pemerintah daerah dalam pencapaian tujuannya, beberapa ahli menyatakan arti pentingnya kinerja bagi suatu organisasi.

Misalnya saja menurut Dessler (1992:512) alasan perlunya menilai karyawan yaitu:

- a. Menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan promosi dan kompensasi.
- b. Menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk bersama-sama meninjau perilaku karyawan berkaitan dengan pekerjaan.

Jadi menurut Dessler, penilaian kinerja sangat penting khususnya sebagai dasar pengambilan keputusan dan sebagai alat kontrol antar pegawai.

Sedangkan menurut Simamora (1987:485) “maksud penetapan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya evaluasi kinerja pada akhir periode, tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut. Sasaran sebagai alat untuk mengarahkan karyawan dalam memfokuskan kegiatan kearah tertentu dari pada lainnya”.

Simamora menyatakan bahwa dalam kinerja itu harus dilihat proses dan hasil, jadi tidak hanya hasilnya saja.

Soeprihanto (1996:2) menyatakan bahwa “Penilaian kinerja karyawan tidak hanya hasil secara fisik, tetapi juga pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan tugas dan tingkatan pekerjaan”.

Sedangkan menurut Cascio (Ruky, 2001:13) dinyatakan bahwa kinerja “ *is the systematic description of the job relevant strengths and weaknesses of an individual or group*” (sebuah gambaran atau deskripsi sistematis tentang kekuatan

dan kelemahan yang terkait dengan pekerjaan dari seseorang atau satu kelompok).

Dalam penilaian kinerja ini Cascio menekankan bahwa yang dinilai adalah *job relevant strenghts and weaknesses*, yaitu kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan karyawan yang relevan dengan pekerjaannya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja sebuah organisasi itu sangat perlu baik pada proses maupun hasil, baik pada pegawai maupun bagi organisasi, dalam hal ini adalah organisasi pemerintah daerah guna mengetahui apakah kinerja yang dilakukan pegawai itu sudah memenuhi harapan atau sebaliknya, sehingga dengan penilaian tersebut dapat diketahui dan ditingkatkan kinerjanya.

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan kinerja pegawai, maka harus ada pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan/program/kebijaksanaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi instansi pemerintah. Pengukuran kinerja tersebut mencakup indikator-indikator pencapaian kinerja. Sehubungan dengan hal tersebut, maka penulis

mencoba memaparkan berbagai pendapat para ahli tentang indikator kinerja.

Pengukuran pekerjaan menurut Gibson et. al (1995:52)

dapat dilakukan berdasarkan waktu :

- a. Waktu Jangka Pendek :
 - 1). Produksi
 - 2). Kualitas/mutu
 - 3). Efisiensi dan fleksibilitas
- b. Waktu jangka menengah :
 - 1). Persaingan
 - 2). Pengembangan
- c. Waktu jangka Panjang adalah merupakan Kelangsungan hidup suatu organisasi.

Gibson menerangkan bahwa kinerja diukur berdasarkan waktu, sehingga terkesan pendapat Gibson ini mengesampingkan berbagai kemungkinan faktor-faktor lain yang merupakan indikator dari kinerja itu.

Kemudian Cascio (1992:234) mengatakan bahwa :

Untuk mengetahui sejauhmana mana tingkat hasil pelaksanaan pekerjaan / kinerja karyawan sekiranya perlu dilakukan evaluasi dengan menguraikan beberapa hal yang berkaitan dengan penilaian pekerjaan antara lain :

- a. Kinerja menunjukkan kepada penyelesaian tugas yang dilakukan oleh karyawan.
- b. Penilaian kinerja adalah uraian sistematis dari kekuatan dan kelemahan berkenaan dengan pekerjaan seseorang atau kelompok.
- c. Periode penilaian kinerja adalah rentang waktu dimana seseorang diamati prestasi kerjanya untuk membuat laporan formal.

Pendapat Cascio ini juga mengedepankan indikator waktu sebagai indikator pengukuran dari kinerja itu, jadi indikator lain kurang ditampilkan.

Selanjutnya seperti yang dikemukakan oleh Jan Erik Lane (1995:154) bahwa yang umum dianggap sebagai indikator kinerja antara lain adalah :

- a. Responsivitas
- b. Efisiensi
- c. Kepentingan publik
- d. Kepentingan privat
- e. Fungsi-fungsi khusus

Sedangkan Simamora (1997:418) mengungkapkan bahwa ada 3 (tiga) dasar perilaku yang akan dimasukkan dalam penilaian kinerja agar organisasi berfungsi secara efektif yaitu :

- a. Memikat dan menahan sejumlah orang ke dalam organisasi dalam jangka waktu tertentu, organisasi meminimalkan perputaran karyawan.
- b. Penyelesaian tugas yang terdalkan, tolok ukur minimal kualitas kinerja pastilah dicapai
- c. Perilaku inovasi dan spontan

Sedangkan dalam Keputusan Kepala LAN Nomor 598 Tahun 1999 dinyatakan bahwa indikator yang dipergunakan untuk mengevaluasi kinerja suatu kegiatan/program/proyek yang

belum selesai dilaksanakan adalah indikator input dan output. Input meliputi dana, sumber daya manusia, informasi, kebijakan/perundang-undangan dan sebagainya, sedangkan output adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau non fisik.

Menurut Robbins (1996:121) hakekat penilaian terhadap individu merupakan hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Penilaian kinerja tersebut mencakup :

- a. Kerjasama
- b. Kepemimpinan
- c. Kualitas pekerjaan
- d. Kemampuan teknis
- e. Inisiatif
- f. Semangat
- g. Daya tahan/kehandalan
- h. Kuantitas pekerjaan.

Berhasil atau tidaknya organisasi pemerintah dalam pencapaian hasil dengan pendekatan Akuntabilitas tersebut sangat dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individual maupun secara kelompok, dengan asumsi bahwa semakin baik kinerja pegawai maka diharapkan kinerja organisasi akan semakin baik. Sehubungan dengan hal tersebut maka penelitian ini dalam mengukur sejauhmana kinerja

pegawai menggunakan 5 kriteria antara lain kemampuan kerja sama, inisiatif, kemampuan, kualitas, kuantitas.

A.2.2. Gaya Kepemimpinan (X1)

A.2.2.1 Dimensi Gaya Kepemimpinan

Untuk memperjelas dalam memahami gaya kepemimpinan terlebih dahulu kita ketahui definisi kepemimpinan itu sendiri.

Katz dan Kahn (Steers, 1985:181) mengatakan bahwa :

Kepemimpinan adalah sebagai tambahan pengaruh yang melebihi dan mengatasi kepatuhan mekanis pada pengaruh rutin organisasi, dengan perkataan lain kepemimpinan terjadi jika seorang individu dapat mendorong orang lain mengerjakan sesuatu atas kemauannya sendiri dan bukan mengerjakan karena kewajiban kewajiban atau takut akan konsekuensi dari ketidakpatuhan. Unsur sukarela inilah yang membedakan kepemimpinan dari proses pengaruh lainnya seperti wewenang dan kekuasaan.

Jadi dari pendapat Katz dan Kahn dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan mendorong orang lain agar orang tersebut melakukan sesuatu tanpa adanya paksaan.

Sedangkan Dubin (Wahjosumidjo, 1994:21) menyatakan bahwa "*Leadership is the exercise of authority and the making of decisions*" (Kepemimpinan adalah aktivitas para pemegang kekuasaan dalam membuat keputusan)

Dari Dubin dapat diartikan bahwa kepemimpinan itu adalah merupakan aktivitas yang dilakukan oleh para pemegang kekuasaan dalam membuat suatu keputusan.

Menurut Humphill (Wahjosumidjo, 1994:21) "*Leadership is the initiation of acts that result in a consistent pattern of group interaction directed toward the solution of mutual problems*" (Kepemimpinan adalah langkah pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan problem yang saling berkaitan)

Jadi kepemimpinan adalah merupakan upaya bagaimana mengambil langkah sebagai upaya menyelesaikan suatu persoalan.

Adapun menurut Stogdill (Stonner et. al, 1996:161) "Kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok". Dari Stogdill dapat ditarik suatu pendapat bahwa kepemimpinan itu merupakan upaya dalam mempengaruhi dan mengarahkan suatu kelompok.

Sedangkan menurut Ermaya (1999:11). "Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku

orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”.

Berdasarkan definisi kepemimpinan di atas dapat diartikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong, mengendalikan orang lain atau bawahannya untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan rasa sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Setelah uraian pengertian tentang kepemimpinan, untuk lebih jelasnya disajikan definisi mengenai gaya kepemimpinan.

Menurut Miftah Thoha (1999:122) pengertian Gaya Kepemimpinan adalah “suatu cara yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain”.

Sedangkan Ermaya (1999:10) menyatakan bahwa “Gaya kepemimpinan merupakan bagaimana cara mengendalikan bawahan untuk melaksanakan sesuatu”.

Sedangkan menurut Stonner et. al (1996 :165) dinyatakan bahwa “gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja”

Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain dalam mencapai suatu tujuan.

A.2.2.2 Pengukuran Gaya Kepemimpinan

Untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, maka penulis berusaha memaparkan dan mengkaji teori-teori gaya kepemimpinan, dalam hal ini adalah gaya kepemimpinan kontingensi.

Paul Hersey dan Kenneth H Blanchard (Wahjosumidjo, 1994:99) mengatakan bahwa “Gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kedewasaan (maturity) karyawan”.

Sedangkan Stoner et. al. (1996:171) mengutip pendapat Paul Hersey dan Kenneth H Blanchard mendefinisikan bahwa “Kesiapan sebagai keinginan untuk berprestasi, kemauan untuk menerima tanggungjawab dan kemampuan yang berhubungan dengan tugas, ketrampilan dan pengalaman. Sasaran dan pengetahuan dari pengikut merupakan variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif”.

Hersey dan Blanchard menyatakan bahwa hubungan antara seorang manajer dan bawahan melewati empat fase pada saat karyawan berkembang dan manajer perlu mengubah gaya kepemimpinannya. Fase pertama merupakan tahap kesiapan awal perhatian pada tugas yang tinggi oleh manajer, fase kedua pemimpin perlu meningkatkan perhatian pada hubungan, fase ketiga pemimpin masih terus mendukung dan memberi perhatian untuk memperkuat niat karyawan untuk menerima tanggungjawab yang lebih besar. Fase keempat pemimpin dapat mengurangi jumlah dukungan dan perhatian, dalam tahap ini karyawan tidak lagi memerlukan atau mengharapkan pengarahan dari manajer mereka, karena mereka lebih cenderung mandiri.

Model ini menarik perhatian karena merekomendasikan tipe kepemimpinan dinamis dan fleksibel, bukan statis. Motivasi, kemampuan dan pengalaman para karyawan harus terus menerus dinilai untuk menentukan kombinasi gaya yang paling tepat dan memadai dengan kondisi yang fleksibel dan berubah-ubah.

Namun teori ini masih mempunyai beberapa kelemahan, di antaranya yaitu bila manajer fleksibel dalam gaya

kepemimpinan atau bila mereka dapat dilatih untuk mengubah gaya mereka, dapat dianggap mereka akan efektif dalam berbagai situasi kepemimpinan. Bila sebaliknya manajer relatif kaku dalam gaya kepemimpinan, mereka akan bekerja dengan efektif hanya dalam situasi yang cocok dengan gaya mereka atau yang dapat disesuaikan agar cocok dengan gaya mereka. Tetapi dalam kenyataannya cukup sulit bagi seorang pemimpin untuk mengubah gaya kepemimpinannya yang membuat mereka sukses. Sebenarnya kebanyakan manajer tidak fleksibel. Mencoba untuk mengubah gaya seorang manajer agar cocok dengan situasi yang tidak dapat diperkirakan atau berfluktuasi tidak efisien dan tidak berguna, karena gaya yang relatif kaku dan karena tidak ada satu gayapun yang cocok untuk setiap situasi, prestasi kerja kelompok yang efektif hanya dapat dicapai dengan mencocokkan manajer dengan situasi atau dengan mengubah situasi agar cocok dengan manajer.

Kemudian muncullah teori kepemimpinan menurut Fiedler (Stonner et. al, 1996:173) yang menyatakan bahwa "Pengukuran gaya kepemimpinan pada seseorang pada skala yang menunjukkan tingkat seseorang menguraikan secara

menguntungkan atau merugikan rekan sekerjanya yang paling tidak disukai (LPC, *Least Preferred Co-worker*).

Fiedler (Wahjosumidjo, 1994:97) mengidentifikasi tiga macam situasi kepemimpinan atau variabel yang membantu menentukan gaya kepemimpinan yang akan efektif, yaitu :

- a. Hubungan antara pemimpin dengan bawahan (*Leader-member relations*) maksudnya bagaimana tingkat kualitas hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan. Sikap bawahan terhadap kepribadian, watak dan kecakapan atasan.
- b. Struktur tugas (*task structure*). Maksudnya di dalam situasi kerja apakah tugas-tugas telah disusun ke dalam suatu pola-pola yang jelas atau sebaliknya.
- c. Kewibawaan kedudukan kepemimpinan (*leader's position power*), kewibawaan formal pemimpin dilaksanakan terhadap bawahan.

Suatu situasi akan menyenangkan pemimpin jika ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi. Suatu situasi akan menyenangkan jika pimpinan diterima para pengikutnya, tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas dan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin.

Dari ketiga variabel di atas, oleh Fiedler kemudian di rumuskan ke dalam kedelapan kombinasi, yang dirasakan sangat

berpengaruh terhadap kepemimpinan yang efektif sebagai berikut:

Tabel II.1
Gaya Kepemimpinan menurut Fiedler

Kondisi	Hubungan Pemimpin dng bawahan	Struktur Tugas	Kewibawaan Kedudukan Pemimpin.	Gaya Kepemimpinan Yang Efektif
I.	Baik	berpola	kuat	Mementingkan tugas atau hasil
II	Baik	berpola	lemah	Mementingkan tugas atau hasil
III	Baik	Tidak berpola	kuat	Mementingkan tugas atau hasil
IV.	Baik	Tidak berpola	lemah	Mementingkan hubungan bawahan
V.	Tidak baik	berpola	kuat	Mementingkan hubungan bawahan
VI.	Tidak baik	berpola	lemah	Mementingkan hubungan bawahan
VII.	Tidak baik	Tidak berpola	kuat	Mementingkan hubungan bawahan
VIII	Tidak baik	Tidak berpola	lemah	Mementingkan tugas atau hasil

Sumber : Wahjosumidjo (1994:98)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa apabila kondisi menunjukkan angka I, berarti hubungan antara atasan dan bawahan baik, struktur tugas dalam organisasi itu telah tersusun dalam pola-pola, kewibawaan kedudukan pemimpin kuat, sehingga gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif adalah perilaku pemimpin yang berorientasi kepada tugas atau hasil. Demikian pula selanjutnya.

Dari teori Fildler di atas dapat diambil kesimpulan bahwa indikator gaya kepemimpinan ada tiga, yaitu hubungan antara pemimpin dengan bawahan, stuktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut dan kewibawaan kepemimpinan.

Berdasarkan teori-teori diatas, ada persamaan diantaranya, yaitu pendapat Blanchard dan Fiedler sama-sama mempunyai pandangan bahwa teknik manajemen yang paling baik memberikan kontribusi sasaran organisasi mungkin bervariasi dalam situasi atau lingkungan yang berbeda.

Perbedaan terlihat dari ide Blanchard bahwa gaya kepemimpinan yang dilontarkan relatif kaku atau sulit untuk diterapkan dalam taraf kenyataan, sedangkan gaya kepemimpinan yang disampaikan oleh Fiedler lebih fleksibel artinya lebih mudah diterapkan dalam praktek keseharian.

Berdasarkan berbagai teori tentang gaya kepemimpinan dan indikator yang menentukan gaya kepemimpinan seseorang, maka penulis mencoba untuk mengkaji dan menganalisis gaya kepemimpinan yang kami anggap sesuai dengan kondisi di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal dengan menggunakan teori yang ditulis oleh Fiedler, bahwa elemen yang menentukan gaya kepemimpinan seseorang adalah

hubungan antara pemimpin dengan bawahan, struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut dan kewibawaan kepemimpinan.

A.2.3. Iklim Organisasi (X.2)

A.2.3.1 Dimensi Iklim Organisasi

Menurut Housser DL dan Wisler AI (1977:136) yang dimaksud dengan iklim organisasi adalah “ suasana kerja yang diciptakan oleh hubungan antar pribadi yang berlaku dalam organisasi. Hubungan ini berjalan melalui beberapa faktor tertentu dimana faktor ini akan menciptakan mutu kebijakan dan pelaksanaannya “

Menurut Betlis (Suyanto 1987) iklim organisasi adalah :

Suatu sifat atau ciri-ciri yang relatif tetap pada lingkungan internal organisasi dan yang membedakan dengan organisasi lain, sedangkan ciri-ciri tersebut dihasilkan oleh tingkah laku dan kebijaksanaan organisasi, dirasakan oleh organisasi, dapat dipergunakan untuk menafsirkan organisasi dan sebagai sumber untuk mengarahkan aktivitas pegawai

Sedangkan Steers (1985 : 187) menyatakan bahwa “Iklim organisasi adalah suatu proses dengan mana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka agar memberikan makna bagi lingkungan mereka”.

Menurut La Fol Let (Suyoto, 1997) bahwa “Iklim organisasi dapat memberikan suatu dinamika kehidupan di dalam organisasi dan sangat berpengaruh terhadap sumber daya manusianya”.

Dari berbagai definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah suasana kerja yang diciptakan oleh tingkah laku dan kebijakan organisasi, dirasakan oleh organisasi dan memberikan makna bagi organisasi tersebut.

A.2.3.1 Pengukuran Iklim Organisasi

Sebagai tolok ukur untuk mengetahui besarnya pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja, maka akan kami sampaikan pendapat para ahli mengenai indikator tersebut.

Steers, (1985) menyatakan bahwa :

Elemen elemen seperti sikap, nilai nilai serta motif- motif yang dimiliki seseorang individu mempunyai peranan penting, dalam proses konseptual iklim organisasi. Apabila iklim organisasi dirasakan sebagai suatu yang bermanfaat bagi kebutuhan individu, misalnya memperhatikan kepentingan karyawan dan berorientasi pada prestasi, maka dapat diharapkan tingkat perilaku karyawan mengarah pada tujuan yang tinggi. Demikian pula apabila iklim organisasi yang timbul bertentangan dengan tujuan, kebutuhan dan motivasi pribadi, akan dapat mengakibatkan kepuasan dan kinerjanya menurun.

Dari pendapat Steers di atas dapat diambil kesimpulan bahwa indikator yang menentukan iklim organisasi adalah

sikap, nilai-nilai serta motif- motif yang dimiliki seseorang individu

Menurut penelitian Litwin dan Stringer, seperti yang dikutip oleh Steers menunjukkan bahwa,

Iklim yang otoriter dengan sentralisasi pengambilan keputusan serta sebagian perilaku karyawan ditentukan oleh peraturan atau prosedur standart, bukan hanya menjurus pada produktivitas yang rendah, tetapi juga menghasilkan sedikit sekali kepuasan kerja dan kreatifitas sikap terhadap kelompok menjadi negatif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan suatu karakteristik yang menggambarkan lingkungan psikologis organisasi yang menunjukkan isi dan kekuatan dari pengaruh antara nilai, norma, sikap, perilaku dan perasaan anggota organisasi.

Untuk mengukur iklim organisasi menurut Litwin dan Stringer 1986 (French 1984) terdapat faktor-faktor yang berpengaruh terhadap iklim organisasi yaitu:

- a. Struktur Organisasi, karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan bertumpu pada aturan-aturan yang dikenakan terhadap anggota organisasi, sehingga dengan bekerja sesuai dengan prosedur dan struktur maka kinerja karyawan juga akan sesuai dengan harapan organisasi.
- b. Tanggungjawab, dengan rasa tanggung jawab yang tinggi dari para karyawan, maka pekerjaan akan dapat dilaksanakan dan diselesaikan dengan baik sehingga karyawan secara tidak langsung kinerjanya akan meningkat.
- c. Penghargaan, dengan penghargaan dan imbalan/upah yang diberikan kepada karyawan maka semangat dan motivasi kerja karyawan akan terpacu, karena merasa hasil kerjanya dihargai maka karyawan akan lebih meningkat kinerjanya.
- d. Resiko, adanya kemungkinan risiko dalam pengambilan keputusan akan memengaruhi baik dan buruknya kinerja pegawai, karena semua pekerjaan berdasarkan kebijakan

- pimpinan organisasi. Besar kecilnya resiko yang akan terjadi akibat penerapan kebijakan tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan.
- e. Perhatian, semakin pegawai mendapatkan perlakuan atau perhatian yang baik dari pimpinan pada saat melaksanakan pekerjaan, maka karyawan merasa mendapatkan perlindungan dan pengayomam sehingga pegawai akan merasa pula untuk berupaya memaksimalkan kinerjanya.
 - f. Dukungan, dukungan yang positif bagi pimpinan dan segenap karyawan akan tercipta suasana dan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja pegawai akan terpacu lebih baik.
 - g. Standar, kualitas pekerjaan merupakan tantangan bagi semua pegawai untuk melaksanakan pekerjaan dengan standar tersebut kinerja karyawan akan harus dapat menyesuaikan dengan spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan organisasi.
 - h. Persaingan, persaingan antar pegawai dalam suatu organisasi dalam rangka mencari kemenangan ataupun keuntungan masing-masing akan merugikan organisasi karena prestasi yang diraih oleh karyawan tidak maksimal.

Berdasarkan teori-teori iklim organisasi diatas ada beberapa perbedaan antara pendapat Steers dan Litwin serta Stringer, yaitu bahwa dalam pendapatnya Steers iklim organisasi itu dipengaruhi oleh nilai, norma, sikap, perilaku dan perasaan anggota organisasi, sedangkan menurut Litwin dan Stringer iklim organisasi dipengaruhi oleh struktur organisasi, tanggungjawab, penghargaan, resiko, perhatian, dukungan, standar kerja, serta persaingan kerja.

Berdasarkan teori-teori iklim organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi di atas, maka penulis

mengambil teori dari Litwin dan Stringer, untuk mengetahui besarnya pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal. Indikator-indikator yang digunakan antara lain

- a. Struktur Organisasi, yaitu struktur yang ada di lingkungan Sekretariat daerah kabupaten Kendal
- b. Tanggungjawab, yaitu rasa tanggung jawab yang tinggi dari para pegawai dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya.
- c. Perhatian, yaitu perhatian yang diberikan atasan kepada para pegawai.
- d. Penghargaan, yaitu penghargaan terhadap hasil kerja pegawai
- e. Praktek pengambilan keputusan, bahwa dalam praktek pengambilan keputusan hendaknya bawahan dilibatkan dalam pengambilan keputusan yaitu dengan mempertimbangkan masukan bawahan. Dengan dilibatkannya dalam pengambilan keputusan tersebut bawahan akan merasa bertanggung jawab terhadap berhasil atau tidaknya pelaksanaan keputusan tersebut.
- f. Penyediaan teknologi, dimaksudkan yang berkaitan dengan penyediaan metode dan peralatan yang memadai, cocok dan efisien, dalam pelaksanaan tugas.

- g. Konflik, yaitu persaingan antar pegawai dalam rangka mencari kemenangan.
- h. Arus Komunikasi lancar, yaitu arus komunikasi ke atas, kebawah maupun ke samping.

A.2.4. Motivasi kerja (X.3)

A.2.4.1 Dimensi Motivasi

Kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh motivasi kerja pegawai. Sebelumnya penulis mencoba akan mendefinisikan arti motivasi kerja dan kemudian mengkaji indikator-indikator yang dapat dijadikan tolok ukur untuk mengetahui besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Menurut Davidoff (1987 : 287) *"motive or motivation refers to an internal state resulting from a need which incites behavior, usually directed toward fulfilling the needs"*.

Dari pendapat Davidoff tersebut dapat diartikan bahwa motivasi merupakan sesuatu yang berasal dari dalam diri seorang tersebut dalam rangka memenuhi kebutuhannya.

Sedangkan Koontz (Ermaya, 1997:120) memberikan penjelasan bahwa, " motivasi mengacu kepada dorongan dan usaha untuk memenuhi dan memuaskan suatu kebutuhan atau untuk mencapai suatu tujuan".

Stoner et.al (1996:134) menyatakan bahwa “motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberikan kontribusi pada tingkat komitmen seseorang, ini termasuk faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu”.

Stoner menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor yang menyebabkan seseorang menyalurkan dan mempertahankan tingkah lakunya dalam arah tekad tertentu.

Adapun Robbins, (1997:198) menyatakan bahwa “Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi yang di kondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan yang individual, dari ketiga unsur definisi ini adalah upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan”.

Dari Robbins dapat diketahui bahwa motivasi merupakan upaya yang ada dalam diri seseorang dalam memenuhi kebutuhannya guna mencapai tujuan organisasi.

Dari berbagai definisi tersebut di atas dapat diartikan bahwa motivasi adalah sesuatu di dalam diri seseorang yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah lakunya dalam arah tekad tertentu sesuai tujuannya.

A.2.4.2 Pengukuran Motivasi Kerja

Untuk mengetahui besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, maka penulis berusaha untuk mengkaji berbagai teori tentang motivasi.

Menurut Taylor (dalam Stonner et.al , 1996 : 136) dinyatakan bahwa “Cara yang paling efisien untuk melakukan pekerjaan berulang dan memotivasi karyawan adalah dengan sistem intensifikasi upah, semakin banyak yang dihasilkan oleh karyawan semakin besar upahnya”.

Model ini terlalu menyederhanakan karena menganggap bahwa motivasi karyawan terfokuskan pada satu faktor yaitu uang.

Kemudian Mayo (Stonner et.al, 1996:137) menyatakan bahwa “Manajer dapat memotivasi karyawan dengan memberikan kebutuhan sosial serta dengan membuat mereka merasa bermanfaat dan penting”.

Model ini juga terlalu menyederhanakan bahwa motivasi karyawan hanya terkait pada satu faktor, yaitu kebutuhan sosial. Selain itu model ini hanyalah merupakan pendekatan yang lebih canggih untuk memanipulasi karyawan.

Sedang Gregor (Stonner et.al, 1996:137) mengidentifikasi dua set asumsi yang berbeda mengenai karyawan, yaitu teori X dan teori Y. Teori X berpendapat bahwa dalam diri seseorang terdapat sikap tidak suka terhadap pekerjaan, sedang dalam teori Y menyatakan bahwa dalam diri seseorang terdapat sikap menyukai terhadap pekerjaan.

Kemudian dengan adanya berbagai keterbatasan, muncul teori selanjutnya. Menurut Landy dan Becker (Stonner et.al, 1996: 138) pandangan mengenai motivasi dikelompokkan dalam banyak pendekatan pada teori dan praktek motivasi menjadi lima kategori, yaitu teori kebutuhan, teori penguatan, teori keadilan, teori harapan, teori penetapan sasaran.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teori motivasi dengan pendekatan kebutuhan dengan alasan bahwa pemenuhan kebutuhan merupakan faktor yang masih dominan dalam memotivasi para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Maslow (Stonner, 1996:139) dinyatakan bahwa di dalam diri manusia ada suatu jenjang hierarki kelima kebutuhan sebagai berikut :

- a. Faali (*Fisiologis*), rasa lapar, haus, pakaian, rumah, seks dan kebutuhan ragawi.

- b. Keamanan, keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Sosial, kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik dan persahabatan
- d. Penghargaan, mencakup rasa hormat internal, harga diri, otonomi, prestasi dan faktor hormat external misalnya status pengakuan dan perhatian.
- e. Aktualisasi diri, dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi, mencakup pertumbuhan, mencapai potensial dan pemenuhan diri.

Dari titik pandang teori ini, akan mengatakan meskipun tidak ada kebutuhan yang pernah dipenuhi secara lengkap, suatu kebutuhan yang dipenuhi secara cukup banyak (substansialnya) tidak lagi memotivasi.

Jadi bila kita akan memotivasi seseorang, menurut Maslow perlu memahami sedang berada pada anak tangga manakah orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan di atas tingkat itu. Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai order tinggi dan order rendah yaitu kebutuhan faali dan keamanan sebagai order rendah sedangkan kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri merupakan kebutuhan order tinggi.

Kelima kebutuhan tersebut sangat penting dan terkait dalam bentuk tingkatan yang teratur. Satu tingkat kebutuhan

menjadi kuat setelah tingkat kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi kepuasannya.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hofstede pada tahun 1973 (dalam Stoner et.al, 1996 : 141) dinyatakan bahwa “ Hierarki kebutuhan menurut Maslow tidak menguraikan proses motivasi manusia secara universal, sebaliknya teori ini menguraikan sistem nilai spesifik yaitu masyarakat kelas menengah di Amerika “.

Teori kebutuhan menurut Alderfer (Stonner et.al, 1996:141) menyatakan bahwa motivasi karyawan dapat diukur menurut hierarki kebutuhan, yaitu kebutuhan existensi, yang merupakan kebutuhan mendasar, kemudian kebutuhan keterkaitan (*relatedness*) yang merupakan kebutuhan hubungan antar pribadi dan kebutuhan pertumbuhan (*growth*) yang merupakan kebutuhan akan kreativitas pribadi atau pengaruh produktif.

Alderfer menekankan bahwa kalau kebutuhan yang lebih tinggi mengalami kekecewaan, maka kebutuhan yang lebih rendah akan kembali, walaupun sudah terpuaskan, jadi Alferder memandang orang bergerak naik turun pada hierarki kebutuhan dari waktu ke waktu dan dari situasi ke situasi.

Teori kebutuhan Mc Clelland (Stoner et.al, 1996:142)

mengemukakan bahwa :

Manusia itu pada hakekatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain, ada tiga kebutuhan yaitu:

a. Kebutuhan berprestasi, (*nAch*)

Kebutuhan pegawai akan prestasi yaitu dorongan untuk memperoleh dan mengungguli prestasi dari rekan kerja sehubungan dengan seperangkat standart pekerjaan yang telah ditentukan pencapaian hasilnya secara maksimal.

b. Kebutuhan berafiliasi (*nAff*)

Kebutuhan akan afiliasi yaitu hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan karib. Kebutuhan yang bersifat *human relation* yaitu kebutuhan sosial yang menekankan pada persahabatan, termasuk penghargaan, penghormatan cinta kasih. Pegawai yang mempunyai afiliasi tinggi mempunyai keinginan yang kuat dalam membina persahabatan secara erat saling menerima kasih sayang. Dari rekan lain secara terus menerus

c. Kebutuhan terhadap kekuasaan (*nPow*)

Kebutuhan ini sangat logis dimana dalam organisasi akan terdapat hierarki, saling pengaruh mempengaruhi dalam kehidupan kerja yang melahirkan akan sekelompok penguasa maupun kelompok yang dikuasai, pada kelompok masing-masing seorang pegawai akan mempunyai tingkat kebutuhan kekuasaan. Pegawai yang mempunyai tingkat kebutuhan kekuasaan tinggi akan cenderung memilih situasi dimana mereka akan dapat memperoleh dan mempertahankan kendali untuk mempengaruhi orang lain.

Teori motivasi dengan pendekatan kebutuhan yang lain adalah teori dua faktor Herzberg, Mauser dan Synderman teori sebagaimana dikutip oleh Stonner (1996 : 144) mereka menyebutkan bahwa "Ketidakpuasan kerja dan kepuasan kerja muncul dari dua set faktor yang terpisah, dua faktor tersebut

dinamakan faktor yang membuat orang tidak puas (*dissatisfiers*) dan faktor yang membuat orang menjadi puas (*satisfiers*)”

Faktor-faktor adanya ketidak puasan (*dissatisfiers*) antara lain adalah :

- a. Penggajian/upah
- b. Keamanan kerja
- c. Kondisi kerja
- d. Status pekerjaan
- e. Kebijakan dan administratif
- f. Kualitas pengendalian
- g. Kualitas dari hubungan interpersonal di antara teman sejawat, atasan dan dengan bawahan.

Sedangkan faktor penyebab kepuasan kerja (*satisfiers*) antara lain keberhasilan, pengakuan, tanggungjawab, pengembangan dan pertumbuhan.

Satisfiers disebut juga *intrinsic factors*, *job content*, *motivator* sedangkan *dissatisfiers* disebut juga sebagai *extrinsic factors*, atau *higylene factors*.

Dalam perkembangan selanjutnya apabila dibandingkan dengan teori Maslow *satisfiers* berhubungan dengan *higher order needs* (*social needs* dan *self actualisation needs*) sedangkan *dissatisfiers* disebutkan sebagai tempat pemenuhan *lower order needs* yaitu *safety* dan *security needs*.

Berdasar teori diatas, ada persamaan mengenai teori motivasi yang dikemukakan Maslow, Alderfer, Mc.Leland dan Herzberg, yaitu mereka sama-sama mengemukakan bahwa seseorang termotivasi atas dasar kebutuhan, bukan atas dasar keadilan ataupun harapan.

Sedangkan perbedaan terlihat dari pendapatnya Maslow yang menyatakan bahwa kebutuhan manusia itu berjenjang dan setelah berada pada anak tangga tertentu, maka akan mencapai anak tangga yang berada diatasnya demikian seterusnya, sedangkan menurut pendapat Alderfer bahwa kebutuhan manusia itu juga berjenjang tetapi karena kondisi tertentu kebutuhan seseorang tersebut dapat naik ataupun turun dari anak tangga yang satu menuju anak tangga yang lain.

Berdasarkan berbagai teori tentang motivasi di atas, maka penulis mencoba untuk mengkaji dan menganalisis motivasi kerja pegawai yang ada di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal dengan menggunakan teori dari Herzberg, yaitu bahwa *intrinsic factors* merupakan factor yang mempengaruhi motivasi, yaitu antara lain keberhasilan dalam melakukan pekerjaan, pengakuan, tanggungjawab, wewenang dan perkembangan.

B. HIPOTESIS

Hipotesis Minor

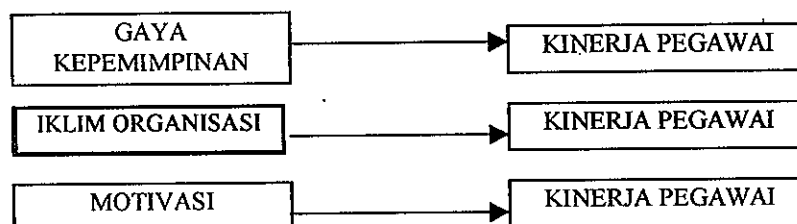
1. Ada hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal
2. Ada hubungan positif dan signifikan antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal
3. Ada hubungan positif dan signifikan antara motivasi dengan peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal

Hipotesis Mayor

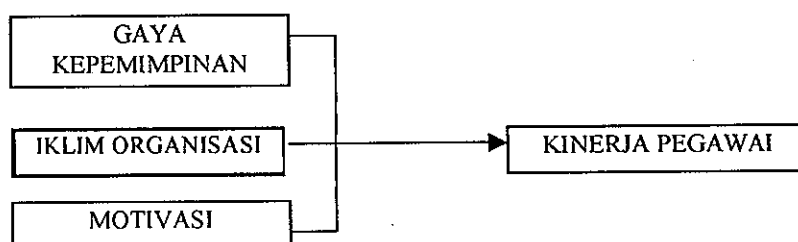
Ada hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi terhadap peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal

Adapun model dari penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

a. Hipotesis minor



b. Hipotesis mayor



BAB III

METODE PENELITIAN

A. RANCANGAN PENELITIAN

Disain riset pada hakekatnya merupakan penggambaran cara-cara seseorang peneliti guna memenuhi tujuan studi yang ditetapkan, atau dengan kata lain desain riset merupakan suatu rencana logis untuk menguji hipotesis. Dengan melihat desain riset dapat diketahui arah dan tujuan penelitian, tipe dan jenis penelitian.

Dalam penelitian ini, Penulis akan menggunakan penelitian survei, artinya tidak semua populasi dijadikan sampel, tetapi hanya beberapa bagian dari populasi saja. Rancangan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang akan didukung dengan analisa deskriptif kualitatif, sebab penulisan akan membuktikan hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya dan membuat analisis perhitungan berdasarkan data yang ada serta mendeskripsikannya secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta -fakta , sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang akan diselidiki.

B. RUANG LINGKUP

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, namun penulis membatasi penelitian ini pada tiga variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai di Setda Kabupaten Kendal yaitu Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan

Motivasi kerja. Gaya Kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan dari para top manager dalam unit organisasi di Setda Kendal. Iklim organisasi yaitu iklim organisasi di lingkungan Setda Kabupaten Kendal. Motivasi kerja yaitu motivasi para pegawai di Setda Kab. Kendal. Kinerja yaitu kinerja pegawai di Setda Kendal.

C. LOKASI PENELITIAN

Penentuan lokasi penelitian ini dimaksudkan untuk lebih mempersempit ruang lingkup dalam pembahasan dan sekaligus untuk mempertajam fenomena sosial yang ingin dikaji sesuai dengan substansi, yaitu rendahnya kinerja pegawai yang akan diamati. Disamping itu lokasi penelitian akan memperhatikan beberapa aspek seperti daya jangkau penelitian dengan tempat tinggal, waktu yang tersedia, dukungan data atau kemudahan untuk memperoleh data di lokasi penelitian.

Penelitian terhadap gaya kepemimpinan, iklim organisasi, motivasi serta kinerja ini dilakukan di lingkungan Setda Kabupaten Kendal, dengan harapan kinerja para pegawai di lingkungan Setda Kabupaten Kendal bisa ditingkatkan. Disamping itu secara kebetulan penulis adalah Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kendal, sehingga diharapkan akan lebih terjangkau pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian ini.

D. VARIABEL PENELITIAN

1. Definisi Konseptual

- a. Kinerja yang kami maksud dalam penelitian ini kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh para pegawai dalam pelaksanaan suatu kegiatan menurut kriteria tertentu dan dalam waktu tertentu guna mewujudkan tujuan organisasi.
- b. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain dalam mencapai suatu tujuan.
- c. Iklim organisasi adalah suasana kerja yang diciptakan oleh tingkah laku dan kebijakan organisasi, dirasakan oleh organisasi dan memberikan makna bagi organisasi tersebut.
- d. Motivasi adalah adalah sesuatu di dalam diri seseorang yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah lakunya dalam arah tekad tertentu sesuai tujuannya.

2. Definisi Operasional

a. Kinerja

Indikator Kinerja antara lain :

- 1). Tingkat kemampuan kerja sama

- a) Tingkat kemampuan kerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan antara atasan dan bawahan dimasing-masing bagian di lingkungan Setda Kabupaten Kendal
 - b) Tingkat kemampuan kerja sama antar pegawai, baik di tiap-tiap bagian maupun antar bagian di lingkungan Setda Kabupaten Kendal.
- 2). Tingkat inisiatif
- a) Tingkat inisiatif bawahan dalam menyelaikan tugas dan pekerjaannya
 - b) Tingkat inisiatif atasan dalam mengambil suatu kebijakan yang berhubungan dengan tugas dan tanggungjawabnya.
- 3).Tingkat kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya
- a) Tingkat pendidikan para pegawai
 - b) Tingkat pengalaman pegawai
- 4).Tingkat kualitas hasil kerja yang dibebankan kepada masing-masing pegawai
- a) Tingkat kesesuaian tugas dengan perintah
 - b) Tingkat kualitas hasil kerja
- 5).Tingkat kuantitas hasil kerja yang dibebankan kepada masing-masing pegawai
- a) Tingkat ketepatan penyelesaian kerja

- b) Tingkat kuantitas hasil kerja

b. Gaya Kepemimpinan

Indikator gaya kepemimpinan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah :

- 1). Tingkat kepatuhan bawahan dalam menjalankan pekerjaannya terhadap pemimpinnya.
 - a) Tingkat kesesuaian bimbingan atasan
 - b) Tingkat kesesuaian tugas dengan tanggungjawab
- 2). Tingkat kejelasan struktur tugas
 - a) Tingkat kejelasan pola kerja bagi masing bagian dan bagi masing-masing pegawai.
 - b) Tingkat kejelasan kewenangan bagi masing bagian dan bagi masing-masing pegawai.
- 3). Tingkat ketepatan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal yang diterapkan pada posisi pemimpin.
 - a) Tingkat kejelasan wewenang
 - b) Tingkat otoritas pimpinan

c. Iklim Organisasi

Sedangkan hal-hal yang dapat dipergunakan sebagai indikator iklim organisasi Pemda Kendal sebagai berikut :

- 1). Tingkat ketepatan Struktur Organisasi

- a) Tingkat ketepatan pelaksanaan aturan yang ada di lingkungan Setda Kabupaten Kendal
- b) Tingkat pemahaman akan aturan oleh para pegawai di lingkungan Setda Kabupaten Kendal
- 2). Tingkat tanggungjawab pegawai terhadap penyelesaian pekerjaan.
 - a) Tingkat responsivitas terhadap pekerjaan
- 3). Tingkat perhatian pemimpin
 - a) Tingkat perhatian atau perlakuan pemimpin terhadap bawahan atas hasil kerja
 - b) Tingkat perlindungan atau pengayoman dari atasan terhadap bawahan atas hasil kerja
- 4). Tingkat penghargaan
 - a) Tingkat penghargaan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan
 - b) Tingkat perhatian terhadap kesejahteraan pegawai
- 5). Tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan
 - a) Tingkat partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan
 - b) Tingkat ketepatan atasan dalam penyelesaian masalah
- 6). Tingkat kelengkapan teknologi
 - a) Tingkat kelengkapan prasarana kerja
 - b) Tingkat kelengkapan sarana kerja
- 7). Tingkat frekuensi konflik,

a) Tingkat persaingan antar pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan.

8). Tingkat kelancaran arus komunikasi

a) Tingkat kelancaran komunikasi antara atasan dan bawahan baik dalam tiap-tiap bagian maupun antar bagian di lingkungan Setda Kabupaten Kendal.

b) Tingkat kelancaran komunikasi kesamping, antara pegawai di tiap-tiap bagian maupun antar pegawai dalam bagian itu sendiri.

c) Tingkat keterbukaan komunikasi antar pegawai, antara atasan dan bawahan.

d. Motivasi Kerja

Adapun hal-hal yang akan dijadikan indikator-indikator motivasi adalah

1). Tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan

a) Tingkat ketepatan waktu

b) Tingkat kepuasan hasil kerja

2). Tingkat pengakuan orang lain terhadap hasil kerja seorang pegawai

a) Tingkat keseringan pemberian penghargaan

b) Tingkat peningkatan hasil kerja

3). Tingkat tanggungjawab pegawai terhadap tugas dan pekerjaannya

a) Tingkat kemangkiran pegawai

b) Tingkat Kesesuaian tugas dengan tanggungjawab

4). Tingkat perkembangan karier seorang pegawai

- a) Tingkat kesesuaian wewenang terhadap tanggungjawab
- b) Tingkat kesesuaian penempatan pegawai

E. JENIS DAN SUMBER DATA

1. Jenis Data

Data-data yang digunakan dalam penelitian ini pada pokoknya digolongkan menjadi dua jenis data, yaitu :

- a. Data Kuantitatif, yaitu data yang berasal dari daftar-daftar hasil kuesioner.
- b. Data Kualitatif, yaitu data-data yang diperoleh dari interview terhadap sumber data.

2. Sumber Data

Data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah :

- a. Tanggapan responden berkenaan dengan kepemimpinan
- b. Tanggapan responden berkenaan dengan motivasi
- c. Tanggapan responden berkenaan dengan iklim organisasi
- d. Tanggapan responden berkenaan dengan kinerja

Data sekunder, yaitu data yang telah diolah oleh pihak lain di luar penelitian ini. Data sekunder yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah brosur, buku, majalah dan dokumen-dokumen lain yang berhubungan dengan penelitian.

Sesuai dengan subyeknya, penelitian ini dilakukan pada pegawai di lingkungan Setda Kabupaten Kendal. Adapun yang menjadi sumber data adalah

sebagian pegawai yang menjadi sampel di lingkungan Setda Kabupaten Kendal sebanyak 70 orang yang diambil secara cluster sampling untuk mendapatkan data primer. Sedangkan data sekundernya diperoleh dari instansi yang ada di lingkungan Setda Kabupaten Kendal.

F. INSTRUMEN PENELITIAN

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah daftar pertanyaan dalam wujud kuesioner. Instrumen penelitian tersebut digunakan untuk mengukur variabel yang akan diteliti. Setiap instrumen tersebut mempunyai skala pengukuran. Adapun skala pengukuran yang akan kami gunakan dalam penelitian ini adalah skala ordinal dengan menggunakan jenis skala Likert. Hal ini didasarkan bahwa skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi. Dalam penelitian ini adalah persepsi pegawai tentang kepemimpinan atasan, pendapat pegawai tentang motivasi yang dirasakan, iklim organisasi yang ada dan pendapatnya tentang kinerja yang dilakukan oleh seluruh pegawai di lingkungan setda Kabupaten Kendal. Adapun instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner yang kami serahkan kepada pegawai di Setda Kendal.

Pedoman untuk pengukuran adalah jika terdapat jawaban dengan bobot rendah maka diberikan skor 1 dan seterusnya sehingga jawaban yang berbobot tinggi diberi skor 4 (empat)

Dalam jawaban pertanyaan akan berlaku aturan, dengan bobot skor yaitu:

A = 4 (empat), B = 3 (tiga), C = 2, (dua), dan D = 1. (satu)

1. Kategori jawaban yang sangat mendukung diberi skor 4
2. Kategori jawaban yang mendukung diberi skor 3
3. Kategori jawaban yang kurang mendukung diberi skor 2
4. Kategori jawaban yang tidak mendukung diberi skor 1

Kategori jawaban dapat berubah sesuai dengan kebutuhan (misalnya selalu, sering, kadang-kadang, tidak pernah, dan seterusnya).

Agar menghasilkan data yang dapat dipercaya, maka instrumen yang ada dalam penelitian ini akan diuji validitas dan reliabilitasnya.

Analisis ini bertujuan untuk mendeskripsikan setiap variabel pada sampel dan menentukan alat analisis yang didapat sebagai prasarat untuk analisa lebih lanjut.

Pengujian validitas tiap butir digunakan analisis item, yaitu mengkorelasikan tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Korelasi yang digunakan adalah korelasi Pearson Moment, yang rumusnya adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{(\sum x^2)(\sum y^2)}$$

Pengujian reliabilitas instrumen dilaksanakan dengan “*internal consistency*” dengan teknik belah dua (*split sample*) yang dianalisis dengan rumus Product Moment.

G. POPULASI DAN TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL

Populasi dalam penelitian ini adalah 224 pegawai di lingkungan Setda Kab. Kendal, sedangkan jumlah sampel adalah 70 ($\pm 30\%$), hal ini atas dasar pendapat Arikunto (1998:120) yang menyatakan bahwa apabila populasi dalam sebuah penelitian lebih dari 100, maka sampel dapat diambil diantara 20%-25% atau lebih.

Teknik pengambilan sampel yaitu dengan teknik *cluster random sampling* artinya cara pengambilan sampel dilakukan dengan mengambil pegawai secara random dari setiap bagian yang ada di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal. Oleh karena Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal terdiri dari 10 bagian, maka sampel diambil dari tiap-tiap bagian dengan memperhatikan besarnya jumlah pegawai. Untuk lebih jelasnya dalam table berikut :

Tabel III.1

Jumlah Sampel Berdasarkan Jumlah Pegawai yang ada pada Bagian-Bagian di
Lingkungan Setda Kabupaten Kendal

No	Bagian	Jml Pegawai	Jml Sampel	Ket
1.	Bagian Kepegawaian	25	8	
2.	Bagian Humas	22	7	
3.	Bagian Pembangunan	15	5	
4.	Bagian Organisasi	10	3	
5.	Bagian Perekonomian	16	5	
6.	Bagian Hukum	13	4	
7.	Bagian Tapem	15	5	
8.	Bagian Umum	70	22	
9.	Bagian Kesra	21	6	
10.	Bagian Pemdes	17	5	
	Jumlah	224	70	

Sumber : Bagian Kepegawaian September 2001

H. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Dalam hal ini teknik yang dipergunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini meliputi

1. Penyebaran instrumen penelitian / *questioner*

Yaitu teknik pengumpulan data dari responden / sumber data primer dengan cara mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis / angket. Angket digunakan untuk memperoleh data tentang tanggapan responden mengenai kepemimpinan, motivasi, iklim organisasi dan kinerja yang ada di instansi masing-masing.

2. Wawancara

Yaitu teknik pengumpulan data dari responden / sumber data primer dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan / *guided interview* dan *in depth interviewing*.

3. Observasi

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengamati langsung berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh pimpinan organisasi Sekretariat Kendal.

4. Dokumentasi

Yaitu teknik pengumpulan data melalui bahan-bahan tertulis (dokumen-dokumen) yang langsung berhubungan dengan objek penelitian (data sekunder),

I. TEKNIK ANALISIS DATA

Analisis ini digunakan untuk menguji hipotesis yang telah disusun. Oleh karena penelitian ini mempunyai hipotesis, maka teknik analisis yang digunakan adalah pengujian hipotesis, yang dalam hal ini adalah hipotesis asosiatif yang akan diuji dengan statistik korelasi Kendall, τ (rs) untuk korelasi sederhana dan Korelasi Konkordansi Kendall untuk korelasi berganda (secara bersama-sama /keseluruhan). Hal ini dilakukan dengan pertimbangan data penelitian merupakan data ordinal (jenjang), maupun data rasio yang diordinalkan. Alat analisa yang dipakai sebagai berikut :

a. Korelasi Ranking Tau Kendall

Korelasi ini digunakan untuk menunjukkan atau mengetahui apakah cukup kuat atau beralasan bagi kita untuk menyatakan ada atau tidaknya hubungan antar dua variabel. Adapun rumusnya adalah sebagai berikut :

$$\Gamma = \frac{\sum S}{\frac{1}{2} n(n-1)}$$

Apabila terdapat nilai pengamatan yang sama maka Γ memakai rumus :

$$\Gamma = \frac{\sum S}{\sqrt{\frac{1}{2} n(n-1) - T_x} \cdot \sqrt{\frac{1}{2} n(n-1) - T_y}}$$

$$T_x = \frac{1}{2} \sum t(t-1)$$

$$T_y = \frac{1}{2} \sum t(t-1)$$

Keterangan

S = Jumlah banyaknya Rank yang lebih besar

n = Banyaknya pasangan data

Γ = Korelasi Tau Kendall

R_{xi} = Ranking dari variabel X

R_{yi} = Ranking dari variabel Y

t = Jumlah macam ranking yang berada dalam nilai pengamatan yang sama

Pengujian Hipotesis

Menentukan formulasi H_0 dan H_a

$H_0 : \Gamma = 0$; tidak ada hubungan antara variabel bebas X_i dengan variabel terikat Y

$H_a : \Gamma \neq 0$; ada hubungan antara variabel bebas X_i dengan variabel terikat Y

Keterangan:

X_i adalah X_1, X_2, X_3

X_1 = Gaya kepemimpinan

X_2 = Motivasi

X_3 = Iklim organisasi

Y = Kinerja Pegawai

Memilih taraf nyata dan menentukan derajat kebebasan

Dengan taraf nyata 0.05 atau tingkat kepercayaan 95% dan derajat kebebasan (dk)

: $n-2$

Uji Signifikansi

$$Z = \frac{\Gamma}{\sqrt{(4n+10)/(9n^2-9n)}}$$

Keterangan :

Γ = koefisien korelasi Tau Kendall

n = banyaknya responden

Kesimpulan

Jika $Z > Z_{0,025}$, maka H_0 ditolak

b. Korelasi berganda

Perhitungan korelasi berganda menggunakan koefisien konkordansi kendall (W)

dengan rumus sebagai berikut :

$$W = \frac{s}{1/12 k^2 (n^3 - n)}$$

Apabila terdapat nilai pengamatan yang sama maka rs memakai rumus :

$$W = \frac{s}{\{1/12 k^2 (n^3 - n)\} - k \Sigma T}$$

Keterangan

$$s = \Sigma R_i^2 - (R_i)^2 / n$$

R = Jumlah rangking

k = banyaknya variabel yang dikorelasikan

n = banyaknya kolom (ulangan)

$$T = (\Sigma t^3 - t) / 12$$

Uji Signifikansi W, yaitu :

$$X^2 = k (n-1) W$$

Keterangan

X^2 = Chi Square

K = Variabel

n = Jumlah responden

Kaidah : tolak H_0 jika $X^2 > X^2_{\alpha} (n-1)$.

C. Korelasi Parsial

Korelasi Parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan variable independen dengan variable dependen, dimana salah satu variable independennya dikendalikan atau dibuat tetap.

Perhitungan korelasi parsial digunakan dengan rumus :

$$R_{yx1.x2} = \frac{r^2_{yx1} - r^2_{yx2}.r_{x1x2}}{\sqrt{1-r^2_{x1x2}} \cdot \sqrt{1-r^2_{yx2}}}$$

Adapun uji signifikansi koefisien korelasi parsial dapat dihitung dengan rumus :

$$t = \frac{r_p \sqrt{n-3}}{1-r_p^2}$$

Keterangan

Rp : Korelasi parsial yang ditemukan

N : Jumlah sample

T : t hitung yang selanjutnya dikonsultasikan dengan t tabel

Selanjutnya untuk melihat kemampuan Variabel bebas dalam menerangkan variabel tergantung dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi dengan cara mengkuadratkan koefisien korelasi yang ditemukan

(R^2). Jika R^2 yang diperoleh dari hasil perhitungan menunjukkan semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi variabel tergantung semakin besar. Hal ini berarti model yang digunakan semakin besar untuk menerangkan variasi variabel tergantungnya. Sebaliknya jika R^2 menunjukkan semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi nilai variabel tergantung semakin kecil. Hal ini berarti model yang digunakan semakin lemah untuk menerangkan variasi variabel tergantung. Secara umum dikatakan bahwa besarnya koefisien determinansi berganda (R^2) berada antara 0 dan 1 atau $0 \leq R^2 \leq 1$.

d. Alat Bantu

Agar diperoleh hasil yang efektif dan akurat dalam penelitian ini, maka dalam menganalisis hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat, penulis menggunakan bantuan komputer dengan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Hasil Penelitian

Bab ini akan mendeskripsikan data-data yang diperoleh dari hasil penelitian melalui daftar pertanyaan yang dibagikan kepada responden sebanyak 70 pegawai dari jumlah seluruh pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal sebanyak 224 pegawai.

Guna menunjukkan hasil penelitian, maka akan dilakukan deskripsi distribusi tunggal yang meliputi data dari variabel kinerja pegawai, gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja pegawai.

A.1. Variabel Kinerja Pegawai

Dari berbagai indikator variabel kinerja pegawai, ada beberapa indikator yang dianggap dominan mempengaruhi variabel tersebut sehingga akan dibahas lebih lanjut dalam penelitian ini.

Tabel IV.1

Tingkat Praktek Kerjasama

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat baik	12	17,1
Baik	15	21,4
Kurang baik	18	25,7
Tidak baik	25	35,7
<i>Total</i>	<i>70</i>	<i>100</i>

Sumber diolah dari pertanyaan nomor 1

Dari hasil penelitian yang ditunjukkan tabel di atas menyatakan bahwa praktek kerjasama di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal 35,7% responden menunjukkan praktek tersebut tidak baik, karena dimungkinkan dari masing-masing bagian ataupun sub-sub bagian di lingkungan Setda Kabupaten Kendal tidak saling memerlukan kerjasama. Selain itu hal tersebut juga mungkin disebabkan adanya proporsi proyek untuk masing-masing bagian yang berbeda, sehingga kemungkinan tidak adanya kerjasama yang harmonis itu besar. Sedangkan yang menyatakan praktek tersebut sangat baik hanya 17,1%, hal ini muncul karena ada bagian-bagian tertentu yang tidak terlepas dari adanya kerjasama, misalnya antara Bagian Pemdes dengan Bagian Tata Pemerintahan, Bagian Organisasi dengan Bagian Kepegawaian dan sebagainya.

Tabel IV.2

Daya Kreativitas Pegawai

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat kreatif	12	17,1
Kreatif	12	17,1
Kurang kreatif	19	27,1
Tidak kreatif	27	38,6
<i>Total</i>	<i>70</i>	<i>100</i>

Sumber diolah dari pertanyaan nomor 7

Hasil penelitian yang ditunjukkan tabel di atas menyatakan bahwa daya kreativitas pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal 38,6% responden menunjukkan tidak baik atau rendah, hal ini dimungkinkan disebabkan adanya pekerjaan di lingkungan Setda Kabupaten Kendal yang tidak membutuhkan banyak daya kreativitas karena sebagian besar pekerja di Setda bersifat rutin atau mungkin juga disebabkan banyak pegawai yang mempunyai pemikiran bahwa dengan meningkatkan kreativitas ataupun tidak kompensasi kerjanya juga tetap sama, sehingga kecenderungan untuk kreatif kecil. Sedangkan yang menyatakan sangat baik hanya 17,1%, hal ini disebabkan adanya bagian tertentu yang memang sangat membutuhkan daya kreatifitas, misalnya Bagian Perekonomian dan Bagian Pembangunan .

Tabel IV.3

Tingkat Inisiatif Penyelesaian Kerja

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat sering	12	17,1
Sering	12	17,1
Kurang sering	19	27,1
Tidak sering	27	38,6
<i>Total</i>	<i>70</i>	<i>100</i>

Sumber diolah dari pertanyaan nomor 9

Dari hasil penelitian yang ditunjukkan tabel di atas menyatakan bahwa tingkat inisiatif penyelesaian tugas yang dilakukan para pegawai di

lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal mempunyai kecenderungan jarang dilakukan, hal ini terlihat dari frekuensi yang semakin meningkat dari sangat sering dilakukan menuju tidak sering dilakukan. Dari 70 responden 38,6% responden menyatakan bahwa tingkat inisiatif para pegawai dalam melaksanakan tugas tidak sering dilakukan hal ini dimungkinkan adanya pekerjaan yang tidak membutuhkan daya inisiatif dari para karyawan, karena sebagian besar pekerjaan di Setda Kabupaten adalah bersifat rutin. Sedangkan yang menyatakan sering dilakukan adalah 17,1% dari responden, hal ini dikarenakan ada kemungkinan pekerjaan yang dilakukan tersebut sangat membutuhkan inisiatif dalam menyelesaikannya.

Tabel IV.4

Tingkat Hasil Kerja yang Memuaskan Pimpinan

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat banyak	11	15,7
Banyak	19	27,1
Kurang banyak	28	40,0
Tidak banyak	12	17,1
Total	70	100

Sumber diolah dari pertanyaan nomor 13

Dari hasil penelitian yang telah diperoleh menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa tingkat hasil kerja yang memuaskan pimpinan mempunyai jumlah yang sedikit, hal ini ditunjukkan 57,1% responden menyatakan bahwa tingkat hasil kerja yang memuaskan

pimpinan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal tersebut sedikit, hal ini kemungkinan disebabkan adanya prinsip yang dipegang oleh para pegawai yang menyatakan bahwa bekerja bukan untuk pimpinan melainkan untuk organisasi. Sedangkan 15,7% menyatakan sangat banyak, hal ini dimungkinkan oleh mereka yang mempunyai prinsip kerja asal atasan senang.

Tabel IV.5

Tingkat Kualitas Hasil Kerja

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat baik	12	17,1
Baik	30	42,9
Kurang baik	22	31,4
Tidak baik	6	8,6
<i>Total</i>	<i>70</i>	<i>100</i>

Sumber diolah dari pertanyaan nomor 15

Tabel diatas menunjukkan bahwa 42,9% responden menyatakan bahwa tingkat kualitas kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal baik, hal ini berkaitan dengan adanya sistem pengawasan yang dilakukan oleh para pimpinan yang kecenderungan mereka mengawasi dengan sistem waskat selain itu kesadaran pegawai akan pelaksanaan otonomi daerah semakin meningkat. Sedangkan yang menyatakan tidak baik hanya 8,6%, hal ini kemungkinan disebabkan adanya motivasi kerja yang rendah terutama berhubungan dengan kompensasi yang diterima, mereka

mempunyai prinsip bekerja dengan kualitas tinggi ataupun rendah tetap mempunyai kompensasi yang sama, jadi sistem penggajian yang berlaku kurang mendukung adanya pelaksanaan kerja yang berkualitas.

Tabel IV.6

Tingkat Kuantitas Kerja

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat baik	10	14,3
Baik	29	41,4
Kurang baik	20	28,6
Tidak baik	11	15,7
Total	70	100

Sumber diolah dari pertanyaan nomor 20

Dari hasil penelitian seperti tertera dalam tabel di atas menunjukkan bahwa tingkat kuantitas kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal mempunyai kecenderungan baik, hal ini terlihat dari proporsi sebesar 41,4% responden yang menyatakan tingkat kuantitas kerja mereka baik, kemungkinan disebabkan adanya pengawasan dari pimpinan yang bersifat ketat ataupun tegas. Adapun 28,6% responden menyatakan bahwa tingkat kuantitas kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal kurang baik, hal ini kemungkinan disebabkan adanya pelaksanaan pekerjaan yang terkesan di ulur-ulur, terutama pada pekerjaan yang sifatnya rutin, karena pada umumnya pekerjaan yang dilaksanakan adalah pekerjaan yang

sifatnya proyek dengan alasan pekerjaan ini akan menghasilkan pendapatan tambahan di luar pendapatan yang resmi yaitu gaji.

Selanjutnya untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal, disusun angka kategori penilaian berdasarkan skor item sebagai berikut :

Tabel IV.7

Kategori Penilaian Variabel Kinerja Pegawai

No.	Jml Item	Skor
1	70	58
2	70	55
3	70	46
4	70	54
5	70	54
6	70	52
7	70	51
8	70	54
9	70	48
10	70	51
11	70	55
12	70	54
13	70	59
14	70	56
15	70	45
16	70	57
17	70	51
18	70	50
19	70	56
20	70	59
21	70	48

22	70	52
23	70	55
24	70	58
25	70	66
26	70	55
27	70	55
28	70	58
29	70	51
30	70	52
31	70	54
32	70	54
33	70	54
34	70	56
35	70	56
36	70	59
37	70	60
38	70	52
39	70	56
40	70	59
41	70	55
42	70	50
43	70	52
44	70	54
45	70	52
46	70	50
47	70	52
48	70	58
49	70	65
50	70	55
51	70	51
52	70	56
53	70	53
54	70	53

55	70	53
56	70	51
57	70	51
58	70	47
59	70	56
60	70	55
61	70	50
62	70	53
63	70	57
64	70	53
65	70	53
66	70	56
67	70	53
68	70	52
69	70	50
70	70	57

Sumber diolah dari pertanyaan nomor 1 s.d 20

Tabel IV.8

Kategori Penilaian Variabel Kinerja Pegawai

No.	Skor	Kategori
1	45 – 50	Tidak Baik
2	51 – 56	Kurang Baik
3	57 – 62	Baik
4	63 – 68	Sangat Baik

Sumber diolah dari tabel nomor VI.7

Tabel IV.9
Penilaian Variabel Kinerja Pegawai

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Baik	5	7,1%
2	Baik	35	50%
3	Kurang Baik	27	38,6%
4	Tidak Baik	3	4,3%
	<i>Total</i>	<i>70</i>	<i>100%</i>

Sumber diolah dari ttabel nomor IV.7 dan IV.8

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa tingkat kinerja pegawai di Lingkungan Setda Kabupaten Kendal mempunyai kecenderungan baik, hal ini ditunjukkan oleh 50% responden yang menyatakan kinerja tersebut kurang baik.

A.2 Variabel Gaya Kepemimpinan

Dari berbagai indikator variabel gaya kepemimpinan, ada beberapa yang kami anggap dominan mempengaruhi variabel tersebut sehingga akan kami bahas lebih lanjut dalam penelitian ini.

Tabel IV.10

Tingkat Kepatuhan Bawahan

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat patuh	5	7,1
Patuh	6	8,6
Kurang patuh	30	42,9
Tidak patuh	29	41,4
<i>Total</i>	<i>70</i>	<i>100</i>

Dari penelitian menunjukkan 42,9% responden menyatakan bahwa tingkat kepatuhan bawahan terhadap pimpinan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal kurang baik, disebabkan masih banyak di antara para pemimpin yang masih menggunakan otoritasnya untuk berbagai kepentingan tertentu dengan mengesampingkan kepentingan organisasi dan kepatuhan bawahan. Sedangkan yang menyatakan sangat baik 7,1% dari responden.

Tabel IV. 11

Tingkat Bimbingan Pimpinan

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Sering	17	24,3
Sering	13	18,6
Kurang Sering	24	34,3
Tidak Sering	16	2,9
Total	70	100

Sumber diolah dari pertanyaan nomor 21

Tabel di atas menunjukkan bahwa bimbingan yang dilakukan oleh atasan terhadap pegawai mempunyai kecenderungan jarang dilakukan, hal ini terlihat dari 34,3% responden menyatakan bahwa tingkat pemberian bimbingan yang dilakukan para pemimpin di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal tersebut jarang dilakukan, hal ini kemungkinan disebabkan oleh tidak diterapkannya falsafah kepemimpinan Jawa yaitu Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madyo Mangun Karso dan Tut Wuri Handayani..

Sedangkan yang menyatakan sering dilakukan 18,6% dari responden, hal ini kemungkinan disebabkan ada di antara pemimpin di bagian-bagian tertentu yang masing-masing mempunyai jiwa kepemimpinan yang besar.

Tabel IV. 12

Tingkat Ketaatan Pegawai Terhadap pola Kerja

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat taat	17	24,3
Taat	23	32,9
Kurang taat	12	17,1
Tidak taat	18	25,7
<i>Total</i>	<i>70</i>	<i>100</i>

Sumber diolah dari pertanyaan nomor 33

Tabel di atas menunjukkan bahwa 32% responden menyatakan bahwa tingkat ketaatan pegawai terhadap pola kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal mempunyai kecenderungan baik, kemungkinan disebabkan adanya berbagai perubahan yang banyak menjadi retorika yaitu perwujudan supremasi hukum termasuk di dalamnya peraturan yang menyangkut kepegawaian, salah satunya yaitu SK Bupati Kendal tentang pelaksanaan disiplin pegawai. Sedangkan yang menyatakan tidak taat 25,7% dari responden, hal ini disebabkan kebiasaan buruk dari PNS bahwa taat atau tidak taat gajinya tetap sama.

Tabel IV.13

Tingkat Kejelasan Wewenang

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat jelas	22	31,4
Jelas	18	25,7
Kurang jelas	19	27,1
Tidak jelas	11	15,7
<i>Total</i>	<i>70</i>	<i>100</i>

Sumber diolah dari pertanyaan nomor 30

Hasil penelitian seperti yang tertera dalam tabel di atas menunjukkan bahwa 31,4% responden menyatakan bahwa tingkat kejelasan wewenang di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal sangat baik, hal ini berkaitan dengan adanya uraian tugas diterapkan di masing-masing bagian yang baru berjalan. Sedangkan yang menyatakan tidak jelas 15,7%, hal ini disebabkan Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) tidak secara jelas memuat uraian tugas.

Tabel IV.14

Tingkat Kesesuaian Perintah terhadap Wewenang

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat sesuai	25	35,7
Sesuai	16	22,9
Kurang sesuai	18	25,7
Tidak sesuai	11	15,7
<i>Total</i>	<i>70</i>	<i>100</i>

Sumber diolah dari pertanyaan nomor 40

Dari tabel diatas dapat ditunjukkan bahwa 35,7% responden menyatakan bahwa tingkat kesesuaian perintah atasan terhadap wewenang di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal yang dimiliki para pegawai sangat sesuai, hal ini disebabkan para pemimpin yang memegang teguh adanya uraian tugas. sedang yang menyatakan tidak sesuai 15,7%, hal ini disebabkan adanya pemikiran yang menguntungkan diri sendiri.

Selanjutnya untuk mengetahui tingkat gaya kepemimpinan di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal, disusun angka kategori penilaian berdasarkan skor item sebagai berikut :

Tabel IV.15

Kategori Penilaian Variabel Gaya Kepemimpinan

No	Skor	Kategori
1	40 – 46	Tidak Baik
2	47 – 53	Kurang Baik
3	54 – 60	Baik
4	61 – 67	Sangat Baik

Sumber diolah dari tabel IV.16

Tabel IV.16

Kategori Penilaian Variabel Gaya Kepemimpinan

No.	Jml Item	Skor
1	70	49
2	70	45
3	70	52
4	70	57

5	70	64
6	70	56
7	70	55
8	70	49
9	70	45
10	70	47
11	70	45
12	70	41
13	70	49
14	70	51
15	70	48
16	70	55
17	70	62
18	70	57
19	70	53
20	70	52
21	70	47
22	70	50
23	70	43
24	70	42
25	70	45
26	70	41
27	70	48
28	70	61
29	70	64
30	70	60
31	70	53
32	70	53
33	70	46
34	70	45
35	70	40
36	70	43
37	70	51

38	70	48
39	70	51
40	70	63
41	70	57
42	70	55
43	70	48
44	70	51
45	70	46
46	70	44
47	70	51
48	70	46
49	70	54
50	70	52
51	70	53
52	70	58
53	70	55
54	70	52
55	70	48
56	70	49
57	70	49
58	70	43
59	70	51
60	70	47
61	70	50
62	70	52
63	70	56
64	70	58
65	70	58
66	70	55
67	70	49
68	70	49
69	70	43
70	70	48

Tabel IV.17

Penilaian Variabel Gaya Kepemimpinan

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Baik	17	24,3%
2	Baik	33	47,1%
3	Kurang Baik	14	20%
4	Tidak Baik	6	8,6%
	Total	70	100%

Sumber diolah dari tabel nomor IV.16 dan IV.17

Tabel di atas menunjukkan bahwa tingkat gaya kepemimpinan di Lingkungan Setda Kabupaten Kendal mempunyai kecenderungan kondusif, hal ini ditunjukkan oleh 47,1% responden yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tersebut kurang baik.

A.3 Variabel Iklim Organisasi

Dari berbagai indikator variabel iklim organisasi, ada beberapa yang kami anggap dominan mempengaruhi variabel tersebut sehingga akan kami bahas lebih lanjut dalam penelitian ini.

Tabel IV.18

Tingkat Ketatan Pegawai terhadap Peraturan

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat taat	24	34,3
Taat	11	15,7
Kurang taat	24	34,3
Tidak taat	11	15,7
Total	70	100

Dari tabel diperoleh keterangan bahwa 34,3% responden menyatakan bahwa tingkat ketaatan pegawai terhadap peraturan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal kurang taat, hal ini disebabkan semakin seringnya dilakukan operasi disiplin pegawai yang dilakukan Kantor Satpol PP., 34,3% yang lain menyatakan taat disebabkan adanya budaya yang ada. Sedangkan yang menyatakan rendah 15,7%.

Tabel IV.19

Tingkat Tanggungjawab terhadap Kerja

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat baik	12	17,1
Baik	24	34,3
Kurang baik	22	31,4
Tidak baik	12	17,1
<i>Total</i>	<i>70</i>	<i>100</i>

Sumber diolah dari pertanyaan nomor 44

Dari Hasil penelitian seperti yang tertera dalam tabel diatas menunjukkan bahwa 34,3% responden menyatakan bahwa Tingkat Tanggungjawab terhadap Kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal baik, 31,4% kurang karena tidak adanya sanksi yang tegas bagi PNS yang mangkirsedangkan yang menyatakan tidak baik 17,1%

Tabel IV.20

Tingkat Pemberian Perlindungan oleh Pimpinan

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat baik	16	22,9
Baik	28	40,0
Kurang baik	18	25,7
Tidak baik	8	11,4
<i>Total</i>	<i>70</i>	<i>100</i>

Sumber diolah dari pertanyaan nomor 47

Dari tabel hasil penelitian dapat ditunjukkan bahwa tingkat pemberian perlindungan pimpinan mempunyai kecenderungan baik, hal ini ditunjukkan 40,0% responden menyatakan bahwa tingkat pemberian perlindungan pimpinan tersebut baik, karena dalam PNS juga berlaku bahwa tidak ada anak buah yang salah, melainkan pimpinan yang salah. Sedangkan 11,4% menyatakan tidak baik, hal ini dimungkinkan adanya sikap pimpinan yang tidak bertanggungjawab.

Tabel IV.21

Tingkat Pemberian Penghargaan oleh Atasan

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat sering	16	22,9
Sering	30	42,9
Kurang sering	18	25,7
Tidak sering	6	8,6
<i>Total</i>	<i>70</i>	<i>100</i>

Sumber diolah dari pertanyaan nomor 48

Tabel di atas ditunjukkan bahwa 42,9% responden menyatakan bahwa penghargaan yang diberikan atasan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal sering dilakukan, terutama pada saat-saat khusus misalnya Idul Fitri. 25,7% menyatakan kurang karena penghargaan ini hanya pada saat tertentu saja, bukan karena prestasi karyawan. Sementara 8,6% menyatakan jarang

Tabel IV.22

Tingkat Partisipasi Pegawai

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat baik	20	28,6
Baik	13	18,6
Kurang baik	24	34,3
Tidak baik	13	18,6
<i>Total</i>	<i>70</i>	<i>100</i>

Sumber diolah dari pertanyaan nomor 50

Dari tabel di atas dapat ditunjukkan bahwa 34,3% responden menyatakan bahwa tingkat partisipasi pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal kurang baik karena rasa *handarbeni* terhadap organisasi sangat kecil, sedangkan 18,6 % menyatakan rendah.

Tabel IV.23

Tingkat Kenyamanan Kerja

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Nyaman	18	25,7
Nyaman	18	25,7
Kurang Nyaman	11	15,7
Tidak Nyaman	23	32,9
<i>Total</i>	<i>70</i>	<i>100</i>

Sumber diolah dari pertanyaan nomor 53

Tabel di atas menunjukkan bahwa tingkat kenyamanan kerja pada kantor-kantor di lingkungan setda Kabupaten Kendal mempunyai kecenderungan tidak nyaman, hal ini terlihat 32,9% responden menyatakan bahwa tingkat kenyamanan kerja tersebut tidak baik, hal ini dimungkinkan tidak adanya kelengkapan kantor seperti AC, tata ruang yang tidak rapi, lingkungan yang kotor dan sebagainya. Sedangkan 25,75 menyatakan bahwa kondisi kantor sangat nyaman, hal ini dimungkinkan adanya bagian-bagian tertentu yang bisa dikatakan tempat yang bisa mendatangkan pendapatan tambahan yang banyak, sehingga mempunyai anggaran tersendiri dalam melengkapi kenyamanan ruangan kantor, misalnya Bagian Umum dan Perlengkapan serta Bagian Pembangunan..

Tabel IV.24

Tingkat Persaingan Kerja

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat baik	17	24,3
Baik	20	28,6
Kurang baik	18	25,7
Tidak baik	15	21,4
<i>Total</i>	<i>70</i>	<i>100</i>

Sumber diolah dari pertanyaan nomor 54

Dari tabel di atas dapat ditunjukkan bahwa 21,4% responden menyatakan tingkat persaingan kerja antar pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal tidak ada, sedangkan 28,6% menyatakan ada persaingan, hal ini disebabkan adanya bagian-bagian tertentu yang mempunyai sumber pendapatan bagi pegawai yang relatif banyak dan bagian-bagian tertentu yang mempunyai sumber pendapatan bagi pegawai yang relatif sedikit sehingga jabatan-jabatan di tempat yang mempunyai sumber pendapatan bagi pegawai yang relatif banyak tersebut menjadikan persaingan.

Tabel IV.25

Tingkat Kelancaran Komunikasi antar Pegawai

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat lancar	20	28,6
Lancar	17	24,3
Kurang lancar	21	30
Tidak lancar	12	17,1
<i>Total</i>	<i>70</i>	<i>100</i>

Sumber diolah dari pertanyaan nomor 59

Tabel di atas menunjukkan bahwa 30% responden menyatakan bahwa tingkat komunikasi antar pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal kurang baik, hal ini karena perbedaan atau ego antar bagian yang mencolok, sedangkan 28,6 menyatakan sangat baik.

Selanjutnya untuk mengetahui tingkat iklim organisasi di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal, disusun angka kategori penilaian berdasarkan skor item sebagai berikut :

Tabel IV.26

Kategori Penilaian Variabel Iklim Organisasi

No	Skor	Kategori
1	38 – 44	Tidak Baik
2	45 – 51	Kurang Baik
3	52 – 58	Baik
4	59 – 65	Sangat Baik
<i>No</i>	<i>Skor</i>	<i>Kategori</i>

Sumber diolah dari tabel nomor IV.27

Tabel IV.27

Kategori Penilaian Variabel Iklim Organisasi

No.	Jml Item	Skor
1	70	54
2	70	44
3	70	59
4	70	57
5	70	51
6	70	54
7	70	52
8	70	44
9	70	45
10	70	51
11	70	46
12	70	43
13	70	54
14	70	49
15	70	39
16	70	58
17	70	51
18	70	49
19	70	49
20	70	38
21	70	40
22	70	42
23	70	42
24	70	40
25	70	54
26	70	39
27	70	56
28	70	58
29	70	54

30	70	48
31	70	42
32	70	39
33	70	41
34	70	44
35	70	43
36	70	42
37	70	53
38	70	39
39	70	55
40	70	58
41	70	55
42	70	50
43	70	41
44	70	41
45	70	39
46	70	41
47	70	44
48	70	38
49	70	51
50	70	42
51	70	54
52	70	58
53	70	53
54	70	52
55	70	49
56	70	44
57	70	45
58	70	47
59	70	44
60	70	44
61	70	45
62	70	54

63	70	60
64	70	55
65	70	56
66	70	50
67	70	44
68	70	47
69	70	49
70	70	44

Sumber diolah dari pertanyaan nomor 41 s.d. 60

Tabel IV.28

Penilaian Variabel Iklim Organisasi

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Baik	20	28,6
2	Baik	21	30,0
3	Kurang Baik	17	24,3
4	Tidak Baik	12	17,1
	<i>Total</i>	<i>70</i>	<i>100</i>

Sumber diolah dari tabel nomor IV.27

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa tingkat iklim organisasi di Lingkungan Setda Kabupaten Kendal mempunyai kecenderungan kondusif, hal ini ditunjukkan oleh 30% responden yang menyatakan bahwa iklim organisasi tersebut tidak baik.

A.4 Variabel Motivasi Kerja

Dari berbagai indikator variabel motivasi kerja, ada beberapa yang yang oleh peneliti dianggap dominan mempengaruhi variabel tersebut sehingga akan dibahas lebih lanjut dalam penelitian ini.

Tabel IV.29

Tingkat Ketepatan Penyelesaian Tugas

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat tepat	23	32,9
Tepat	20	28,6
Kurang tepat	21	30
Tidak tepat	6	8,6
<i>Total</i>	<i>70</i>	<i>100</i>

Sumber diolah dari pertanyaan nomor 61

Dari hasil penelitian yang ditunjukkan tabel di atas menyatakan bahwa tingkat ketepatan penyelesaian tugas di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal 32,9% responden menyatakan bahwa tingkat ketepatan tersebut sangat sering dilakukan, sedangkan yang menyatakan kurang sering 30% dari responden.

Tabel IV.30

Tingkat Pengakuan Hasil Kerja

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat baik	12	17,1
Baik	18	25,7
Kurang baik	17	24,3
Tidak baik	23	32,9
<i>Total</i>	<i>70</i>	<i>100</i>

Sumber diolah dari pertanyaan nomor 69

Hasil penelitian yang ditunjukkan tabel di atas menyatakan bahwa Tingkat Pengakuan Hasil Kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten

Kendal 32,9% responden menyatakan bahwa Tingkat Pengakuan Hasil Kerja tersebut tidak ada, sedangkan yang menyatakan ada 25,7% dari responden.

Tabel IV.31

Tingkat Kesuaian Tanggungjawab terhadap Proporsi

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat sesuai	13	18,6
Sesuai	22	31,4
Kurang sesuai	20	28,6
Tidak sesuai	15	21,4
<i>Total</i>	<i>70</i>	<i>100</i>

Sumber diolah dari pertanyaan nomor 73

Dari hasil penelitian yang ditunjukkan tabel di atas menyatakan bahwa Tingkat Kesuaian Tanggungjawab terhadap Proporsi di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal 28,6% responden menyatakan bahwa Tingkat Kesuaian Tanggungjawab terhadap Proporsi tersebut kurang sesuai, sedangkan yang menyatakan sangat sesuai 18,6% dari responden

Tabel IV.32

Tingkat Kesesuaian Penempatan Terhadap Senioritas

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat sesuai	17	24,3
Sesuai	23	32,9
Kurang sesuai	12	17,1
Tidak sesuai	18	25,7
<i>Total</i>	<i>70</i>	<i>100</i>

Sumber diolah dari pertanyaan nomor 78

Hasil penelitian yang ditunjukkan tabel di atas menyatakan bahwa Tingkat Kesesuaian Penempatan Terhadap Senioritas di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal 25,7% responden menyatakan bahwa Tingkat Kesesuaian Penempatan Terhadap Senioritas tersebut tidak sesuai, sedangkan yang menyatakan sangat sesuai 24,3% dari responden

Selanjutnya untuk mengetahui tingkat motivasi kerja di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal, disusun angka kategori penilaian berdasarkan skor item sebagai berikut :

Tabel IV.33

Kategori Penilaian Variabel Motivasi Kerja

No	Skor	Kategori
1	39 – 45	Tidak Baik
2	46 – 52	Kurang Baik
3	53 – 59	Baik
4	60 – 66	Sangat Baik

Sumber diolah dari tabel nomor IV.34

Tabel IV.34

Kategori Penilaian Variabel Motivasi Kerja

No.	Jml Item	Skor
1	70	62
2	70	43
3	70	57
4	70	58
5	70	57
6	70	58

7	70	53
8	70	54
9	70	54
10	70	57
11	70	55
12	70	46
13	70	50
14	70	47
15	70	43
16	70	57
17	70	52
18	70	58
19	70	56
20	70	54
21	70	55
22	70	56
23	70	52
24	70	52
25	70	57
26	70	39
27	70	53
28	70	59
29	70	57
30	70	57
31	70	52
32	70	50
33	70	52
34	70	49
35	70	40
36	70	42
37	70	56
38	70	39
39	70	55

UPT-POSTAK-UNDIP

40	70	58
41	70	52
42	70	53
43	70	46
44	70	49
45	70	51
46	70	51
47	70	53
48	70	49
49	70	56
50	70	43
51	70	57
52	70	53
53	70	49
54	70	49
55	70	54
56	70	47
57	70	57
58	70	50
59	70	54
60	70	50
61	70	40
62	70	55
63	70	55
64	70	49
65	70	54
66	70	56
67	70	50
68	70	57
69	70	50
70	70	53

Sumber diolah dari pertanyaan nomor 61 s.d. 80

Tabel IV.35

Penilaian Variabel Motivasi Kerja

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Baik	8	11,4
2	Baik	10	14,3
3	Kurang Baik	26	37,7
4	Tidak Baik	25	35,7
	<i>Total</i>	<i>70</i>	<i>100</i>

Sumber diolah dari tabel nomor IV.35

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja di Lingkungan Setda Kabupaten Kendal mempunyai kecenderungan kurang baik, hal ini ditunjukkan oleh 37,7% responden yang menyatakan bahwa motivasi kerja tersebut baik.

A.5. Korelasi antara Indikator Variabel-variabel Bebas dan Variabel Terikat

A.5.1. Korelasi antara Indikator-indikator Kinerja dengan Indikator-indikator Variabel Gaya Kepemimpinan

Tabel IV.36

Korelasi antara Praktek Kerjasama dengan Bimbingan Pimpinan

		Bimbingan Pimpinan				Total
		Sangat baik	Baik	Kurang baik	Tdk baik	
Praktek Kerjasama	Sangat baik		3 23,1%	6 25%	3 18,8%	12 17,1%
	Baik	5 29,4%		4 16,7%	6 37,5%	15 21,4%
	Kurang baik		5 38,5%	12 50%	1 6,3%	18 25,7%
	Tdk baik	12 70,6%	5 38,5%	2 8,3%	6 37,5%	25 35,7%
Total		17 100%	13 100%	24 100%	16 100%	70 100%

Sumber diolah dari tabel nomor IV.1 dan tabel nomor IV.11

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa 35,7% responden menyatakan bahwa praktek kerjasama di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal tidak baik, sedangkan bimbingan yang dilakukan oleh para pimpinan 24 responden dari 70 responden menyatakan bahwa bimbingan pimpinan kurang baik. Di sisi lain 50% dari 24 responden yang menyatakan bimbingan pimpinan kurang baik menyatakan bahwa praktek kerjasama juga kurang baik, hal ini tentunya sangat mempengaruhi keberhasilan pencapaian kinerja yang optimal.

Tabel IV.37

Korelasi antara daya Kreativitas dengan Bimbingan Pimpinan

		Bimbingan Pimpinan				Total
		Sangat baik	Baik	Kurang baik	Tdk baik	
Daya kreativitas	Sangat baik		3 23,1%	6 25%	3 18,8%	12 17,1%
	Baik	6 35,3%	3 23,1%		3 18,8%	12 17,1%
	Kurang baik	3 17,6%	5 38,5%	7 29,2%	4 25,0%	19 27,1%
	Tdk baik	8 41,1%	2 15,4%	11 45,8%	6 37,5%	27 38,6%
Total		17 100%	13 100%	24 100%	16 100%	70 100%

Sumber diolah dari tabel nomor IV.2 dan tabel nomor IV.11

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa 38,6% responden menyatakan bahwa praktek daya kreativitas para pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal tidak baik, sedangkan bimbingan yang dilakukan oleh para pimpinan 24 responden dari 70 responden menyatakan bahwa bimbingan pimpinan kurang baik. Di sisi lain 45,8% dari 24 responden yang menyatakan bimbingan pimpinan kurang baik menyatakan bahwa daya kreativitas juga kurang baik, hal ini kinerja pegawai berjalan dengan statis.

Tabel IV.38

Korelasi antara Pengalaman Pegawai dengan Kesesuaian Perintah dengan
Tanggungjawab

		Kesesuaian perintah dng tanggungjawab				Total
		Sangat sesuai	Sesuai	Kurang sesuai	Tdk sesuai	
Pengalaman pegawai	Sangat banyak		6 26,1%			6 8,6%
	banyak	4 26,4%	3 13%	2 11,1%	6 33,3%	15 21,4%
	Kurang banyak	1 9,1%	10 43,5%	12 66,7%	6 33,3%	29 41,4%
	Tdk banyak	6 54,5%	4 17,4%	4 22,2	6 33,3%	20 28,6%
Total		11 100%	23 100%	18 100%	18 100%	70 100%

Sumber diolah dari tabel pengalaman pegawai dan tabel nomor IV.14

Tabel di atas menunjukkan bahwa 41,4% responden menyatakan bahwa pengalaman pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal kurang baik, sedangkan kesesuaian perintah dengan tanggungjawab 23 responden dari 70 responden menyatakan bahwa perintah tersebut sudah baik. Di sisi lain 43,5% dari 23 responden yang menyatakan perintah tersebut sudah baik menyatakan bahwa pengalaman pegawai masih kurang, hal ini menjadikan hasil para pegawai kurang maksimal karena kurangnya pengalaman bekerja.

Table IV.39

Korelasi antara Kualitas Kerja dengan Tingkat Ketaatan Pegawai terhadap Pola Kerja

		Tingkat ketaatan pegawai thd pola kerja				Total
		Sangat taat	Taat	Kurang taat	Tdk taat	
Tingkat kualitas hasil kerja	Sangat baik	6 35,3%			6 33,3%	12 17,1%
	Baik	2 11,8%	12 52,2%	4 33,3%	12 66,7%	30 42,9%
	Kurang baik	7 41,2	11 47,8%	4 33,3%		22 31,4%
	Tdk baik	2 11,8		4 33,3%		6 8,6%
Total		17 100%	23 100%	12 100%	18 100%	70 100%

Sumber diolah dari tabel nomor IV.V dan tabel nomor IV.12

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa 42,9% responden menyatakan bahwa kualitas kerja pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal sudah baik, sedangkan 23 responden menyatakan bahwa tingkat ketaatan terhadap pola kerja tersebut sudah baik. Dan 52,2% dari 23 responden yang menyatakan tingkat ketaatan baik menyatakan bahwa praktek kualitas hasil kerja juga baik, hal ini tentunya akan menjadikan kinerja pegawai akan meningkat.

Tabel IV.40

Korelasi antara Tingkat Ketepatan Waktu terhadap Tingkat Kesesuaian Wewenang

		Tingkat Kesesuaian Wewenang				Total
		Sangat sesuai	Sesuai	Kurang sesuai	Tdk sesuai	
Tingkat ketepatan waktu	Sangat tepat	5 20%	2 12,5%		1 9,1%	8 11,4%
	Tepat	4 16%		7 38,9%	3 27,3%	14 20%
	Kurang tepat	8 32%	4 25%	6 33,3%		18 25,7%
	Tdk tepat	8 32%	10 62,5%	5 27,8%	7 63,6%	30 42,9%
Total		25 100%	16 100%	18 100%	11 100%	70 100%

Sumber diolah dari tabel ketepatan waktu dan tabel nomor IV.14

Tabel di atas menunjukkan bahwa 42,9% responden menyatakan bahwa tingkat ketepatan waktu para pegawai dalam menyelesaikan tugas di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal rendah, sedangkan dalam hal tingkat kesesuaian wewenang 25 responden dari 70 responden menyatakan bahwa kesesuaian wewenang sangat tinggi. Namun di sisi lain 32% dari 25 responden yang menyatakan kesesuaian sangat tinggi menyatakan bahwa tingkat ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sangat rendah, hal ini disebabkan adanya budaya yang sudah melekat dalam sistem birokrasi pada umumnya, yaitu bekerja dengan keras ataupun tidak gajinya sama saja.

A.5.2 Korelasi antara Indikator-indikator Variabel Kinerja Pegawai dengan Indikator-indikator Variabel Iklim Organisasi

Tabel IV.41

Korelasi antara Tingkat Praktek Kerjasama dengan Tingkat Pemberian Perlindungan Para Pimpinan

		Tingkat pemberian perlindungan oleh pimpinan				Total
		Sangat baik	Baik	Kurang baik	Tdk baik	
Tingkat praktek kerjasama	Sangat baik	7 43,8%			5 62,5%	12 17,1%
	Baik	2 12,5%		11 61,1%	2 25%	15 21,4%
	Kurang baik		18 64,3%			18 25,7%
	Tdk baik	7 43,8%	10 35,7%	7 38,9%	1 12,5%	25 35,7%
Total		16 100%	28 100%	18 100%	8 100%	70 100%

Sumber diolah dari tabel nomor IV.1 dan tabel nomor IV.20

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa 35,7% responden menyatakan bahwa praktek kerjasama di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal tidak baik, sedangkan tingkat pemberian perlindungan yang dilakukan oleh para pimpinan 28 responden dari 70 responden menyatakan bahwa tingkat pemberian perlindungan tersebut baik. Di sisi lain 64,3% dari 28 responden yang menyatakan tingkat pemberian perlindungan tersebut baik menyatakan bahwa praktek kerjasama juga kurang baik, hal ini kemungkinan disebabkan oleh adanya

berbagai ego sektoral antar bagian ataupun antar sub bagian sehubungan dengan adanya jatah proyek yang proporsinya berlainan.

Tabel IV.42

Korelasi antara Daya Kreativitas dengan tingkat Kenyamanan Kerja

		Tingkat kenyamanan kerja				Total
		Sangat nyaman	Nyaman	Kurang nyaman	Tdk nyaman	
Tingkat kreativitas	Sangat kreatif		12 66,7%			12 17,1%
	kreatif	22 11,1%		4 36,4%	6 26,1%	12 17,1%
	Kurang kreatif	4 22,2%	4 22,2%	2 18,2%	9 39,1%	19 27,1%
	Tdk kreatif	12 66,7%	22 11,1%	5 45,5%	8 34,8%	27 38,6%
Total		18 100%	18 100%	11 100%	23 100%	70 100%

Sumber diolah dari tabel nomor IV.2 dan tabel nomor IV.23

Tabel di atas menunjukkan bahwa 38,6% responden menyatakan bahwa tingkat kreativitas di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal rendah, sedangkan dalam hal tingkat kenyamanan kondisi kerja 23 responden dari 70 responden menyatakan bahwa tingkat kenyamanan kondisi kerja masih kurang. Di sisi lain 39,1% dari 23 responden yang menyatakan tingkat kenyamanan kerja kurang baik menyatakan bahwa tingkat kreativitas kerja para pegawai juga kurang baik, hal ini menyebabkan banyak di antara para pegawai yang tidak betah tinggal di kantor berlama-lama, sehingga banyak pekerjaan yang terbengkelai.

Tabel IV.43

Korelasi Tingkat Pengalaman Pegawai dengan Tingkat Keberpihakan Aturan

		Tingkat keberpihakan aturan				Total
		Sangat baik	Baik	Kurang baik	Tdk baik	
Tingkat pengalaman pegawai	Sangat baik	1 6,3%	5 25%			6 8,6%
	Baik	5 31,5%	2 10%	7 29,2%	1 10%	15 21,4%
	Kurang baik	6 37,5%	10 50%	6 25%	7 70%	29 41,4%
	Tdk baik	4 25%	3 15%	11 45,8%	2 20%	20 27,6%
Total		16 100%	20 100%	24 100%	10 100%	70 100%

Sumber diolah dari tabel pengalaman pegawai dan tabel nomor IV.18

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa 41,4% responden menyatakan bahwa tingkat pengalaman pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal masih kurang, sedangkan tingkat keberpihakan aturan terhadap para pegawai 24 responden dari 70 responden menyatakan bahwa keberpihakan tersebut juga masih kurang. Di sisi lain 45,8% dari 24 responden yang menyatakan keberpihakan peraturan tersebut kurang menyatakan bahwa tingkat pengalaman pegawai juga kurang, hal ini menyebabkan banyak pegawai yang mangkir sehingga kinerja juga menurun.

Tabel IV.44

Korelasi Tingkat Kualitas Hasil Kerja dengan Tingkat Keberpihakan Aturan

		Keberpihakan aturan pada pegawai				Total
		Sangat baik	Baik	Kurang baik	Tdk baik	
Tingkat kualitas	Sangat baik	3 18,8%	5 25%		4 40%	12 17,1%
	Baik	9 56,3%	6 30%	12 50%	3 30%	30 42,9%
	Kurang baik	9 56,3%	4 20%	12 50%	3 30%	22 31,4%
	Tdk baik	1 6,3%	5 25%			6 8,6%
Total		16 100%	20 100%	24 100%	10 100%	70 100%

Sumber diolah dari tabel nomor IV.1 dan tabel nomor IV.18

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa 42,9% responden menyatakan bahwa tingkat kualitas hasil kerja para pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal sudah baik, sedangkan keberpihakan aturan terhadap para pegawai 24 responden dari 70 responden menyatakan bahwa tingkat keberpihakan masih kurang. Di sisi lain 50% dari 24 responden yang menyatakan tingkat keberpihakan aturan pada pegawai kurang baik menyatakan bahwa tingkat kualitas kerja juga kurang baik, hal ini tentunya sangat mempengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan kinerja.

Tabel IV.45

Korelasi Tingkat Ketepatan Waktu dengan Tingkat Kenyamanan Kerja

		Tingkat kenyamanan kerja				Total
		Sangat nyaman	nyaman	Kurang nyaman	Tdk nyaman	
Tingkat ketepatan waktu	Sangat tepat	2 11,1%		4 36,4%	2 8,7%	8 11,4%
	Tepat	3 16,7%			11 47,8%	14 20%
	Kurang tepat	3 16,7%	12 66,7%	3 27,3%		18 25,7%
	Tdk tepat	10 55,6%	6 33,3%	4 36,4%	10 43,5%	30 42,9%
Total		18 100%	18 100%	11 100%	23 100%	70 100%

Sumber diolah dari tabel ketepatan waktu dan tabel nomor IV.23

Tabel di atas menunjukkan bahwa 42,9% responden menyatakan bahwa tingkat ketepatan waktu di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal rendah, sedangkan 23 responden menyatakan bahwa tingkat kenyamanan kerja masih rendah. Di sisi lain 47,8% dari 23 responden yang menyatakan bahwa tingkat kenyamanan kerja kurang baik menyatakan bahwa tingkat kualitas hasil kerja sudah baik, hal ini tentunya disebabkan banyak para pimpinan yang menerapkan otoritas demi tercapainya pelaksanaan tujuan organisasi yang bersangkutan, artinya para pegawai dalam melaksanakan kerja diawasi secara terus menerus oleh atasan, sehingga dengan terpaksa hasil pekerjaan juga harus selesai.

A.5.3 Korelasi antara Indikator-indikator Kinerja Pegawai dengan Indikator-indikator Motivasi Kerja Pegawai

Tabel IV.46

Korelasi Tingkat Kerjasama Pegawai dengan Tingkat Kesesuaian Tanggungjawab

		Tingkat kesesuaian tanggungjawab				Total
		Sangat sesuai	Sesuai	Kurang sesuai	Tdk sesuai	
Tingkat praktek kerjasama	Sangat baik	7 53,8%	5 22,7%			12 17,1%
	Baik		4 18,2%	6 30%	5 33,3%	15 21,4%
	Kurang baik	5 38,5%	7 31,8%		6 40%	18 25,7%
	Tdk baik	1 7,7%	6 27,3%	14 70%	4 26,7%	25 35,7%
Total		13 100%	22 100%	20 100%	15 100%	70 100%

Sumber diolah dari tabel nomor IV.1 dan tabel nomor IV.31

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa 35,7% responden menyatakan bahwa praktek kerjasama di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal tidak baik, sedangkan tingkat kesesuaian proporsi tanggung jawab 22 responden dari 70 responden menyatakan bahwa sudah sesuai. Di sisi lain 31,8% dari 22 responden yang menyatakan tingkat kesesuaian proporsi tanggung jawab baik menyatakan bahwa praktek kerjasama juga tidak baik, hal ini disebabkan adanya kesenjangan yang terjadi antar bagian ataupun antar sub bagian.

Tabel IV.47

Korelasi Daya Kreativitas dengan Tingkat Ketepatan Penyelesaian Tugas

		Tingkat ketepatan penyelesaian tugas				Total
		Sangat tepat	Tepat	Kurang tepat	Tdk tepat	
Tingkat kreativitas	Sangat kreatif	8 34,8%	4 20%			12 17,1%
	kreatif	2 8,7%	4 20%		6 100%	12 17,1%
	Kurang kreatif	4 17,4%	3 15%	12 57,1%		19 27,1%
	Tdk kreatif	9 39,1%	9 45%	9 42,9%		27 38,6%
Total		23 100%	20 100%	21 100%	6 100%	70 100%

Sumber diolah dari tabel nomor IV.2 dan tabel nomor IV.29

Tabel di atas menunjukkan bahwa 38,6% responden menyatakan bahwa kreativitas para pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal tidak baik, sedangkan tingkat ketepatan penyelesaian tugas 23 responden dari 70 responden menyatakan bahwa sudah sangat sesuai. Di sisi lain 39,1% dari 23 responden yang menyatakan tingkat ketepatan penyelesaian tugas sangat baik menyatakan bahwa tingkat kreativitas pegawai sangat rendah, hal ini disebabkan adanya kebiasaan para pegawai baru bekerja setelah ada komando dari pimpinan.

Tabel IV.48

Korelasi Tingkat Pengalaman Pegawai dengan Tingkat Ketepatan Penyelesaian
Tugas

		Tingkat ketepatan penyelesaian tugas				Total
		Sangat tepat	Tepat	Kurang tepat	Tdk tepat	
Tingkat pengalaman pegawai	Sangat baik	1 4,3%	5 25%			
	Baik	5 21,7%	5 25%	5 23,8%		2 10%
	Kurang baik	9 39,1%	4 20%	10 47,6%	6 100%	15 21,4%
	Tdk baik	8 34,8%	6 30%	6 28,6%		29 41,4%
Total		23 100%	20 100%	21 100%	6 100%	70 100%

Sumber diolah dari tabel pengalaman pegawai dan tabel nomor IV.29

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa 41,4% responden menyatakan bahwa pengalaman pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal masih kurang, sedangkan tingkat ketepatan penyelesaian tugas 23 responden dari 70 responden menyatakan bahwa sudah sangat tepat. Di sisi lain 91,1% dari 23 responden yang menyatakan tingkat ketepatan penyelesaian tugas sangat baik menyatakan bahwa tingkat pengalaman pegawai masih kurang, hal ini disebabkan adanya berbagai konsekuensi yang ada.

Tabel IV.49

**Korelasi Tingkat Kualitas Hasil Kerja dengan Tingkat Ketepatan Penyelesaian
Tugas**

		Tingkat ketepatan penyelesaian tugas				Total
		Sangat tepat	Tepat	Kurang tepat	Tdk tepat	
Tingkat kualitas kerja	Sangat baik	2 8,7%	4 20%		6 100%	12 17,1%
	Baik	14 60,9%	5 25%	11 52,4%		30 42,9%
	Kurang baik	6 26,1%	6 30%	10 47,6%		22 31,4%
	Tdk baik	1 4,3%	5 25%			6 8,6%
Total		23 100%	20 100%	21 100%	6 100%	70 100%

Sumber diolah dari tabel nomor IV.5 dan tabel nomor IV.29

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa 42,9% responden menyatakan bahwa kualitas kerja pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal baik, sedangkan tingkat ketepatan penyelesaian tugas 23 responden dari 70 responden menyatakan bahwa sangat tepat. Di sisi lain 60,9% dari 23 responden yang menyatakan tingkat ketepatan penyelesaian tugas sangat baik menyatakan bahwa tingkat kualitas kerja juga baik, hal ini akan menyebabkan kinerja organisasi akan semakin meningkat.

Tabel IV.50

Korelasi Tingkat Ketepatan Waktu dengan Tingkat Pengakuan Kerja

		Tingkat pengakuan kerja				Total
		Sangat baik	Baik	Kurang baik	Tdk baik	
Tingkat ketepatan waktu	Sangat tepat	2 16,7%	4 22,2%		2 8,7%	8 11,4%
	Tepat	2 16,7%	3 16,7%	1 5,9%	8 34,8%	14 20%
	Kurang tepat	4 33,3%	6 33,3%	8 47,1%		18 25,7%
	Tdk tepat	4 33,3%	5 27,8%	8 47,1%	13 56,5%	30 42,9%
Total		12 100%	18 100%	17 100%	23 100%	70 100%

Sumber diolah dari tabel ketepatan waktu dan tabel nomor IV.30

Tabel di atas menunjukkan bahwa 42,9% responden menyatakan bahwa tingkat ketepatan waktu para pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal rendah, sedangkan tingkat pengakuan kerja 23 responden menyatakan bahwa tingkat pengakuan tersebut rendah. Di sisi lain 56,5% dari 23 responden yang menyatakan tingkat pengakuan hasil kerja rendah menyatakan bahwa tingkat ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas rendah, hal ini disebabkan motivasi para pegawai yang menurun sehubungan dengan tidak adanya penghargaan ataupun pengakuan atas kerja yang dilakukan.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

B.1 Uji Normalitas, Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

B1.1 Uji Normalitas

Tabel IV.51

Uji Normalitas Instrumen Penelitian

	N	Mean	Std.	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std error	Statistic	Std error
Kinerja pegawai	70	53,97	3,77	0,466	0,287	1,442	0,566
Gaya kepemimpinan	70	50,76	5,76	0,378	0,287	-0,313	0,566
Iklim organisasi	70	47,89	6,30	0,165	0,287	-1,224	0,566
Motivasi kerja	70	52,04	5,20	0,868	0,287	0,307	0,566
Valid N	70						

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa antara skewness dan kurtosis dari keempat Variabel penelitian menunjukkan adanya perbedaan, sehingga syarat perhitungan statistik non parametris telah terpenuhi.

B.1.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel IV.52

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian dari Variabel Kinerja Pegawai

No. Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
P1	51,1714	11,6803	,1994	,8646
P2	51,1143	13,2911	,2390	,6326
P3	51,0286	15,6513	,3085	,3905
P4	51,1000	12,4681	,2622	,7425
P5	51,0286	11,7673	,1999	,8314
P6	51,1714	14,2600	,2438	,5301
P7	51,1000	12,6130	,2435	,7218
P8	51,5857	14,6520	,2064	,4591
P9	51,2429	13,5778	,2354	,5248
P10	51,2000	15,9884	,3352	,3270
P11	51,0714	14,6760	,2873	,5007
P12	51,3286	15,2673	,2650	,4126
P13	51,3857	15,0520	,2378	,4570
P14	51,0571	13,5909	,2867	,5853
P15	51,6571	13,0402	,2678	,7044
P16	51,6000	12,3884	,1927	,7855
P17	51,9714	14,7238	,2015	,4772
P18	50,7143	15,4824	,2902	,4106
P19	51,4143	14,6810	,2002	,4741
P20	51,4143	13,2679	,1999	,6646

Reliability Coefficients

N of Cases = 70,0 N of Item = 20

Alpha = ,3137

Dari tabel di atas terlihat bahwa koefisien korelasi dari masing-masing item pada variable kinerja pegawai lebih besar dari koefisien korelasi 0,1806, sehingga item tersebut dikatakan valid, sedangkan nilai alpha dari masing-masing

item juga lebih besar dari nilai alpha 0,3137 sehingga item-item tersebut dikatakan reliabel

Tabel IV.53

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan

No. Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
P21	48,2000	28,1333	,3288	,2493
P22	48,1857	32,8201	,2063	,3634
P23	48,1429	32,5590	,2394	,3548
P24	48,0571	35,6199	,2724	,4245
P25	47,5714	30,8282	,2632	,3046
P26	47,9714	31,9992	,2358	,3336
P27	48,0571	31,1851	,2583	,3299
P28	48,2286	30,8455	,2101	,3153
P29	47,9571	28,6793	,2915	,2625
P30	48,0714	28,6470	,2273	,2754
P31	47,7429	37,2083	,4336	,4360
P32	48,2143	32,4607	,2320	,3531
P33	48,3143	26,3056	,4856	,2413
P34	48,6429	24,4938	,6669	,2357
P35	48,4857	35,0070	,2351	,4061
P36	48,4714	33,9919	,2584	,3887
P37	48,5571	26,5402	,4968	,3215
P38	48,4714	26,7455	,4634	,2514
P39	48,5000	32,5145	,2192	,3467
P40	48,5429	33,2083	,2985	,3728

Reliability Coefficients

N of Cases = 70,0 N of Item = 20

Alpha = ,2324

Dari tabel di atas terlihat bahwa koefisien korelasi dari masing-masing item pada variable gaya kepemimpinan lebih besar dari koefisien korelasi 0,1806,

sehingga item tersebut dikatakan valid, sedangkan nilai alpha dari masing-masing item juga lebih besar dari nilai alpha 0,2324 sehingga item-item tersebut dikatakan reliabel

Tabel IV.54

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel Iklim Organisasi

No. Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
P41	45,4857	41,4998	,2118	,5406
P42	45,5714	37,4369	,2756	,4840
P43	45,4857	37,7896	,2741	,4827
P44	45,4000	42,6493	,3066	,5468
P45	45,6429	31,1894	,6066	,3674
P46	45,8143	32,4143	,5758	,3857
P47	45,6286	37,5412	,1996	,4759
P48	45,6857	40,5375	,1940	,5164
P49	45,9857	33,2896	,4915	,4032
P50	45,3714	39,3093	,2492	,5051
P51	45,4571	33,4692	,3955	,4153
P52	45,8857	40,8563	,2687	,5269
P53	45,3286	29,4702	,6748	,3368
P54	45,4429	34,5692	,3095	,4349
P55	45,6286	41,9760	,2468	,5437
P56	45,4571	34,0489	,3818	,4217
P57	45,3714	34,9325	,3033	,4379
P58	45,9857	32,4201	,4892	,3942
P59	45,6714	35,4412	,3137	,4400
P60	45,5286	45,2093	,4606	,5805

Reliability Coefficients

N of Cases = 70,0 N of Item = 20

Alpha = ,3224

Dari tabel di atas terlihat bahwa koefisien korelasi dari masing-masing item pada variable iklim organisasi lebih besar dari koefisien korelasi 0,1806,

sehingga item tersebut dikatakan valid, sedangkan nilai alpha dari masing-masing item juga lebih besar dari nilai alpha 0,3224 sehingga item-item tersebut dikatakan reliabel

Tabel IV.55

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel Motivasi Kerja

No. Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
P61	49,9000	24,8739	,2272	,1935
P62	49,7143	26,3520	,2462	,1596
P63	49,6000	24,7362	,2795	,1495
P64	49,3143	24,3056	,1982	,1730
P65	49,8429	25,7865	,2114	,1469
P66	49,0143	26,0723	,2157	,1467
P67	49,0571	23,4170	,2164	,1483
P68	49,0857	24,9201	,1968	,1918
P69	49,3143	23,4650	,2252	,1470
P70	49,8143	28,2404	,2025	,2200
P71	49,2571	25,1503	,1949	,1975
P72	49,3429	25,2141	,2546	,1421
P73	49,5143	24,0215	,1977	,1637
P74	49,2429	24,9692	,2904	,1649
P75	49,3571	28,0735	,1905	,1934
P76	49,0286	29,1006	,2877	,2292
P77	49,5000	24,7464	,1999	,1940
P78	49,6000	27,6348	,1935	,2011
P79	49,7143	26,3520	,2462	,1596
P80	49,6000	24,7362	,2795	,1771

Reliability Coefficients

$$N \text{ of Cases} = 70,0 \quad N \text{ of Item} = 20$$

$$\text{Alpha} = ,1341$$

Dari tabel di atas terlihat bahwa koefisien korelasi dari masing-masing item pada variabel motivasi kerja lebih besar dari koefisien korelasi 0,1806,

sehingga item tersebut dikatakan valid, sedangkan nilai alpha dari masing-masing item juga lebih besar dari nilai alpha 0,1341 sehingga item-item tersebut dikatakan reliabel

B.2. Uji Hipotesis

B.2.1 Korelasi Tunggal Antara Variabel Bebas dengan Variabel Tergantung

Korelasi antar variabel bebas dengan variabel tergantung dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel IV.56

Korelasi Tingkat Kinerja Pegawai dengan Tingkat Gaya Kepemimpinan

		Tingkat gaya kepemimpinan				Total
		Sangat tepat	Tepat	Kurang tepat	Tdk tepat	
Tingkat kinerja pegawai	Sangat baik	2 11,8%	3 9,1%			5 7,1%
	Baik	5 29,4%	18 54,5%	8 57,1%	4 66,7%	35 50%
	Kurang baik	9 52,9%	11 33,3%	5 35,7%	2 33,3%	27 38,6%
	Tdk baik	1 5,9%	1 3%	1 7,1%		3 4,3%
Total		17 100%	33 100%	14 100%	6 100%	70 100%

Sumber diolah dari tabel nomor IV.9 dan tabel nomor IV.17

Dari tabel di atas terlihat bahwa semakin tepat gaya kepemimpinan akan semakin baik pula kinerja pegawai di lingkungan setda Kabupaten Kendal, hal ini terlihat dari 50 responden yang menyatakan gaya kepemimpinan baik 28 diantaranya menyatakan kinerjanya baik. Dan dari 20 responden yang

menyatakan gaya kepemimpinan tidak baik 8 di antaranya menyatakan kinerjanya juga tidak baik. Dari 50 responden yang menyatakan gaya kepemimpinannya baik ternyata 22 di antaranya menyatakan kinerjanya tidak baik, hal ini kemungkinan disebabkan oleh kebiasaan para pegawai yang menganggap bahwa bekerja dengan rajin ataupun tidak penghasilannya tetap sama. Sedangkan dari 20 responden yang menyatakan gaya kepemimpinan tidak baik 12 di antaranya menyatakan bahwa kinerjanya baik, yang kemungkinan disebabkan ada beberapa pegawai yang memang mempunyai kinerja yang baik di antaranya yaitu mereka yang mempunyai pendidikan yang tinggi.

Tabel IV.57

Korelasi antara Kinerja Pegawai dengan Gaya Kepemimpinan

		Value	Asymp. Std Error	Approx.T	Approx. Sig
Ordinal by ordinal	Kendall's tau-b	,588	,108	2,545	,039
N of valid cases		70			

Berdasarkan tabel hasil perhitungan komputer (SPSS PC +) diatas menunjukkan bahwa hubungan antara kinerja pegawai dengan gaya kepemimpinan mempunyai koefisien korelasi sebesar 0.588, kemudian hasil perhitungan tersebut dikonfirmasi dengan penggunaan tabel Z Skore guna menentukan tingkat signifikansi, yaitu sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 Z &= \frac{r}{\sqrt{(4n+10)/(9n^2-9n)}} && \frac{0,204}{\sqrt{4 \cdot 60 + 10} / (9 \cdot 60^2 - 9 \cdot 60)} \\
 Z &= \frac{0,588}{\sqrt{(4 \cdot 70 + 10)/(9 \cdot 70^2 - 9 \cdot 70)}} && = \frac{0,204}{\sqrt{250 + 31860}} \quad (32.400 - 9.540) \\
 &&& = \frac{0,204}{\sqrt{0,08 \cdot 858233}} \\
 Z &= \frac{0,588}{\sqrt{(290)/(4404)}} && = \frac{0,204}{\sqrt{0,000061572739}} = 2,3029 \\
 Z &= \frac{0,588}{\sqrt{0,0065}} \\
 Z &= 7,25
 \end{aligned}$$

Dari perhitungan tersebut terlihat bahwa nilai Z hitung lebih besar dari nilai tabel Z pada taraf kesalahan 5% (1,96), sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan ada hubungan yang signifikan antara variabel kinerja pegawai dengan variabel gaya kepemimpinan dapat diterima.

01/4/00 -

Tabel IV.58

Korelasi Tingkat Kinerja Pegawai dengan tingkat Iklim Organisasi

		Tingkat iklim organisasi				Total
		Sangat tepat	Tepat	Kurang tepat	Tdk tepat	
Tingkat kinerja pegawai	Sangat baik	2 10%	2 9,5%		1 8,3%	5 7,1%
	Baik	10 50%	11 52,4%	11 64,7%	3 25%	35 50%
	Kurang baik	8 40%	8 38,15	3 17,6%	8 66,7%	27 38,6%
	Tdk baik			3 17,6%		3 4,3%
Total		20 100%	21 100%	17 100%	12 100%	70 100%

Sumber diolah dari tabel nomor IV.9 dan tabel nomor IV.28

Dari tabel di atas terlihat bahwa semakin tepat iklim organisasi akan semakin baik pula kinerja pegawai di lingkungan setda Kabupaten Kendal, hal ini terlihat dari 41 responden yang menyatakan iklim organisasi baik 25 diantaranya menyatakan kinerjanya baik. Dan dari 29 responden yang menyatakan iklim organisasi tidak baik 15 diantaranya menyatakan kinerjanya juga tidak baik. Dari 41 responden yang menyatakan iklim organisasinya baik ternyata 16 di antaranya menyatakan kinerjanya tidak baik, hal ini kemungkinan disebabkan oleh kebiasaan para pegawai yang menganggap bahwa bekerja dengan rajin ataupun tidak penghasilannya tetap sama. Sedangkan dari 29 responden yang menyatakan iklim organisasinya tidak baik 15 di antaranya menyatakan bahwa kinerjanya baik, hal ini kemungkinan disebabkan ada beberapa pegawai yang memang

mempunyai kinerja yang baik diantaranya yaitu mereka yang mempunyai pendidikan yang tinggi.

Tabel IV.59

Korelasi Tingkat Kinerja Pegawai dengan Iklim Organisasi

		Value	Asymp. Std Error	Approx.T	Approx. Sig
Ordinal by ordinal	Kndall's tau-b	,457	,102	2,950	,020
N of valid cases		70			

Berdasarkan tabel dari hasil perhitungan komputer (SPSS PC +) diatas menunjukkan bahwa hubungan antara kinerja pegawai dengan iklim organisasi mempunyai koefisien korelasi sebesar 0.457, kemudian hasil perhitungan tersebut dikonfirmasi dengan penggunaan tabel Z Skore guna menentukan signifikansi, yaitu sebagai berikut :

$$Z = \frac{\Gamma}{\sqrt{(4n+10)/(9n^2-9n)}}$$

$$Z = \frac{0,457}{\sqrt{(4.70+10)/(9.70^2-9.70)}}$$

$$Z = \frac{0,457}{\sqrt{(290)/(4404)}}$$

$$Z = \frac{0,457}{\sqrt{0,0065}} = \frac{0,457}{0,08050} = 0,243$$

$$Z = 5,64$$

Dari perhitungan tersebut terlihat bahwa nilai Z hitung lebih besar dari nilai tabel Z pada taraf kesalahan 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan ada hubungan yang signifikan antara variabel kinerja pegawai dengan variabel iklim organisasi dapat diterima.

Tabel IV.60

Korelasi Tingkat Kinerja Pegawai dengan tingkat Motivasi Kerja

		Tingkat motivasi kerja				Total
		Sangat baik	Baik	Kurang baik	Tdk baik	
Tingkat kinerja pegawai	Sangat baik	1 12,5%		2 7,7%	2 8,0%	5 7,2%
	Baik	2 25%	7 70%	14 53,8%	12 48%	35 50,7%
	Kurang baik	5 62,5%	3 30%	10 38,5%	8 32%	26 37,7%
	Tdk baik				3 12%	3 4,3%
Total		8 100%	10 100%	26 100%	25 100%	70 100%

Sumber diolah dari tabel nomor IV.9 dan tabel nomor IV.35

Dari tabel di atas terlihat bahwa semakin baik motivasi kerja akan semakin baik pula kinerja pegawai di lingkungan setda Kabupaten Kendal, hal ini terlihat dari 18 responden yang menyatakan motivasi kerja baik 10 di antaranya menyatakan kinerjanya baik. Dan dari 51 responden yang menyatakan motivasi

rendah 21 di antaranya menyatakan kinerjanya juga tidak baik. Dari 18 responden yang menyatakan motivasinya tinggi ternyata 8 di antaranya menyatakan kinerjanya tidak baik, hal ini kemungkinan disebabkan oleh adanya aturan di birokrasi yang berbelit-belit sehingga akan mempersulit para pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Sedangkan dari 51 responden yang menyatakan motivasinya tidak baik 30 diantaranya menyatakan bahwa kinerjanya baik, hal ini kemungkinan disebabkan ada diantara pemimpin di bagian-bagian tertentu yang menerapkan aturan secara tegas, jadi walaupun tidak ada motivasi mereka tetap bekerja karena takut akan sangsi yang diberikan oleh atasan mereka.

Tabel IV.61

Korelasi Tingkat Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja

		Value	Asymp. Std Error	Approx.T	Approx. Sig
Ordinal by ordinal	Kendall's tau-b	,418	,114	2,256	,029
N of valid cases		70			

Berdasarkan perhitungan komputer (SPSS PC +) menunjukkan bahwa hubungan antara kinerja pegawai dengan motivasi kerja mempunyai koefisien korelasi sebesar 0.418, kemudian hasil perhitungan tersebut dikonfirmasi dengan penggunaan tabel Z Skore guna menentukan signifikansi, yaitu sebagai berikut :

$$Z = \frac{\Gamma}{\sqrt{(4n+10) / (9n^2-9n)}}$$

$$Z = \frac{0.418}{\sqrt{(4.70+10) / (9.70^2-9.70)}}$$

$$Z = \frac{0.418}{\sqrt{(290) / (4404)}}$$

$$Z = \frac{0.418}{\sqrt{0,0065}}$$

$$Z = 5,16$$

Dari perhitungan tersebut terlihat bahwa nilai Z hitung lebih besar dari nilai tabel Z pada taraf kesalahan 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan ada hubungan yang signifikan antara variabel kinerja pegawai dengan variabel motivasi kerja dapat diterima.

B.2.2 Korelasi Ganda antara Variabel Kinerja Pegawai dengan Variabel Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai

Tabel IV.62

Korelasi Ganda antara Variabel Kinerja Pegawai dengan Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the estimate
1	,241	,058	,014	,69

Berdasarkan perhitungan komputer (SPSS PC +) sebagaimana tabel diatas menunjukkan bahwa hubungan antara kinerja pegawai dengan gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja mempunyai koefisien korelasi ganda sebesar 0.241, kemudian hasil perhitungan tersebut dikonfirmasi dengan penggunaan tabel X^2 guna menentukan signifikansi, yaitu sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 X^2 &= k(n-1)W && = 3(59)0.506 \\
 X^2 &= 3(70-1)0.241 && = 89.502 \checkmark \\
 X^2 &= 49.887
 \end{aligned}$$

Dari perhitungan tersebut terlihat bahwa nilai X^2 hitung lebih besar dari nilai tabel X^2 pada taraf kesalahan 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan ada hubungan yang signifikan antara variabel kinerja pegawai dengan variabel gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan variabel motivasi kerja dapat diterima.

Dari tabel di atas juga dapat dinyatakan bahwa ketiga variabel bebas secara bersama-sama mempunyai koefisien determinasi terhadap kinerja pegawai sebesar 58%, hal ini menunjukkan bahwa masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu sebesar 42%.

B.2.3 Korelasi Parsial antara Variabel Kinerja Pegawai dengan Variabel Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai

Tabel IV.63

Korelasi parsial antara Variabel Kinerja Pegawai dengan Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std Error	Beta		
1 (Constant)	2,355	,285		8,271	,000
Tingkat gaya Kep	-,170	,121	-,219	-1,407	,164
Tingkat Iklim Org	,202	,104	,313	1,934	,057
Tingkat Motivasi Kerja	- 2,119 E-02	,096	-,030	-,220	,827

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang paling kuat terhadap kinerja pegawai, yaitu sebesar 0,202 dengan tingkat signifikansi sebesar 95%.

C. Diskusi

Dari berbagai uraian di atas terlihat bahwa variabel kinerja pegawai dipengaruhi oleh ketiga variabel gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja sebesar 58,00%, sedangkan 42,00% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak penulis bahas dalam penelitian ini, misalnya seperti diungkapkan

oleh Ruky (2001:7) yang menyatakan bahwa elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja adalah manusia, teknologi (peralatan, metode kerja), kualitas lingkungan fisik (keselamatan dan kesehatan kerja, *lay out* tempat kerja dan kebersihan), kualitas input (termasuk material), iklim dan budaya organisasi (termasuk supervisi dan kepemimpinan), serta sistem kompensasi dan imbalan.

Selain itu hasil penelitian yang menyatakan bahwa kinerja pegawai itu dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja juga selaras dengan berbagai pendapat para ahli yang menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi beberapa hal. Menurut Fiedler dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kontigensi; menurut Flipppo dipengaruhi oleh kerjasama, kepribadian, kepandaian, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan dan inisiatif; menurut Robbin dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi; menurut Stonner dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan, sumberdaya, kondisi tempat kerja; menurut Ruky dipengaruhi oleh peralatan, metode kerja, keselamatan, kesehatan, iklim organisasi, budaya organisasi dan kepemimpinan; dan menurut Litwin dan Stringer dipengaruhi oleh iklim organisasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Setelah dilakukan pembahasan pada bab sebelumnya, khususnya dalam membuktikan ada tidaknya hubungan antara variabel kinerja pegawai dengan variabel gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja pegawai, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel kinerja pegawai dengan variabel gaya kepemimpinan, dengan koefisien korelasi Kendall's Tau sebesar 0,588 dengan tingkat signifikansi 96,1%, artinya bahwa hipotesis yang menyatakan ada hubungan positif dan signifikan antara kinerja pegawai dengan gaya kepemimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal dapat diterima.
2. Terdapat hubungan yang positif signifikan antara variabel kinerja pegawai dengan variabel iklim organisasi, dengan koefisien korelasi Kendall's Tau sebesar 0,457 dengan tingkat signifikansi 98%, artinya bahwa hipotesis yang menyatakan ada hubungan positif dan signifikan antara kinerja pegawai dengan iklim organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal dapat diterima.
3. Terdapat hubungan yang positif signifikan antara variabel kinerja pegawai dengan variabel motivasi kerja, dengan koefisien korelasi Kendall's Tau

sebesar sebesar 0,418 dengan tingkat signifikansi 97,1%, artinya bahwa hipotesis yang menyatakan ada hubungan positif dan signifikan antara kinerja pegawai dengan motivasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal dapat diterima.

4. Terdapat hubungan yang positif signifikan antara variabel kinerja pegawai dengan variabel-variabel gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja, dengan koefisien korelasi Konkordansi Kendall sebesar sebesar 0,241 dengan tingkat kepercayaan 95%, artinya bahwa hipotesis yang menyatakan ada hubungan positif dan signifikan antara kinerja pegawai dengan gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal dapat diterima, sedangkan koefisien determinasi sebesar 0,58 atau 58,00%, artinya kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal 58% dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja pegawai, sedangkan 42% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

B. Rekomendasi

Berdasarkan hasil kesimpulan di atas, maka berikut ini akan disampaikan beberapa rekomendasi yang sekiranya dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan, khususnya dalam rangka mewujudkan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal secara baik. Untuk lebih jelasnya rekomendasi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, menyatakan bahwa kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal mempunyai kecenderungan rendah, sehingga hal-hal yang harus ditingkatkan antara lain adalah :

- a. Praktek kerjasama di antara bagian-bagian yang mempunyai keterkaitan kerja, misalnya Bagian Pemdes dengan Bagian Tapem, Bagian Kepegawaian dengan Bagian Organisasi, sehingga proses penyelesaian kerja akan lebih cepat dan tidak terjadi saling tumpang tindih pekerjaan. Seperti yang terjadi selama ini bahwa antara Bagian Pemdes dengan Bagian Tapem sering terjadi tumpang tindih terutama permasalahan perangkat.
- b. Daya kreatifitas para pegawai, karena selama ini daya kreatifitas pegawai cenderung rendah. Adapun caranya yaitu dengan memberikan berbagai macam latihan yang bersifat teknis antara lain pelatihan komputer, internet dan pelatihan teknis lainnya.
- c. Inisiatif penyelesaian kerja harus ditingkatkan, karena selama ini sering terjadi penumpukan pekerjaan di akhir tahun anggaran, sehingga dengan penumpukan ini ada pekerjaan yang semestinya selesai pada tahun anggaran tersebut terpaksa ditunda pada tahun anggaran berikutnya, caranya yitu dengan menyelesaikan pekerjaan baik rutin mapun proyek tepat pada waktunya.

- d. Kualitas hasil kerja harus ditingkatkan terutama pada bagian-bagian tertentu yang melaksanakan pelayanan langsung kepada masyarakat, misalnya Bagian Perekonomian dan Bagian Kesejahteraan Rakyat, dengan cara menerapkan gugus kendali mutu setiap triwulan sekali.
- e. Meningkatkan ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan, karena selama ini sering terjadi kelambatan pelaksanaan pekerjaan, misalnya pengiriman SPJ dan proses penyelesaian DIPDA.

2. Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan hasil penelitian tampak bahwa gaya kepemimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal mempunyai kecenderungan tidak kondusif, sehingga hal-hal yang harus diperhatikan antara lain adalah :

- a. Pimpinan harus selalu memberikan bimbingan terhadap bawahan yang sekiranya tidak mampu melaksanakan pekerjaan, baik dilakukan secara langsung ataupun dengan mengikutkan pegawai tersebut ke dalam pelatihan-pelatihan tertentu, misalnya pelatihan bendaharawanm komputer, sistem jaringan informasi dan lain-lain.
- b. Pemimpin harus memberikan sikap tauladan yang baik atau seorang pemimpin harus berpegang teguh pada prinsip-prinsip kepemimpinan yang baik salah satu di antaranya yaitu Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madyo Mangun Karso dan Tut Wuri Handayani.

3. Iklim Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh terlihat iklim organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal mempunyai kecenderungan tidak kondusif, sehingga hal-hal yang harus diperhatikan antara lain adalah :

- a. Menghilangkan budaya para pegawai yang menyatakan bahwa bekerja dengan baik ataupun tidak penghasilannya tetap sama, caranya dengan menegakkan peraturan disiplin pegawai,
- b. Membudayakan kepada para pegawai agar mentaati peraturan kepegawaian yang ada.
- c. Penghargaan kepada para pegawai yang berprestasi guna memacu para pegawai agar bekerja dengan maksimal, karena selama ini jarang dilakukan penghargaan kepada para pegawai yang menjalankan tugasnya dengan baik
- d. Melengkapi sarana dan prasarana kerja, sebagai contoh misalnya kelengkapan ATK termasuk di antaranya perangkat komputer yang dilengkapi dengan internet, kelengkapan kendaraan dinas lapangan khususnya kepada bagian-bagian tertentu yang sering melakukan peninjauan ke lapangan, misalnya Bagian Pemerintahan Desa.
- e. Menciptakan suasana kerja yang harmonis di masing-masing bagian di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal.

4. Motivasi Kerja

Hasil penelitian yang telah diperoleh menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal mempunyai kecenderungan baik, tetapi masih ada hal-hal yang harus diperhatikan, antara lain sistem pengembangan karier seorang pegawai yang harus didasarkan pada DUK (Daftar Urutan Kepangkatan). Selama ini terlihat bahwa penempatan pegawai pada jabatan-jabatan tertentu tidak dilakukan secara profesional, melainkan dilakukan karena adanya unsur-unsur tertentu, misalnya unsur kedekatan dengan pimpinan, kedekatan dengan pihak legislatif, praktek uang dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Ruky, S, 2001, *Sistem Manajemen Kinerja*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. ✓
- Dafidof, Linda L, 1987, *Introductions of Psychology*, M Hill Book Company, New Work.
- Dessler, Gerry, 1992, *Manajemen Personalia, Teknik dan Konsep Modern*, Erlangga, Jakarta. ✓
- Ermaya Suradinata, 1997, *Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintahan*, PT Gramedia Pustaka, Jakarta.
- , 1999, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Gramedia, Jakarta.
- Flippo, Edwin, 1993, *Manajemen Personal* (terjemahan), Edisi Keenam, Erlangga, Jakarta. ✓
- Frech, Wendell L, 1994, *Human Resources Management*, Third Edition, Boston Toronto
- Gibson, James L, John M.I, James H Donnelly, 1996, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kedelapan, Bina Aksara, Jakarta.
- John Soeprihanto, 1996, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, BPFE, Edisi I, Yogyakarta.
- Lane, Jan Erik, 1995, *The Public Sectors, Concept, Model and Approaches*, Sage Publications, , London.
- Robbins, Stephen P, 1996, *Perilaku Organisasi*, Jilid I dan II, Penerbit Jakarta. ✓
- Siagian, Sondang P, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, Henry, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, STIE YKPN, Yogyakarta. ✓
- Steers, 1980, *Efektifitas Organisasi Kaidah Tingkah Laku* (terjemahan), Erlangga, Jakarta. ✓

Stonner, James AF, R. Edward Freeman, Daniel R Gilbert JR, 1996, *Manajemen*, Jilid II, Prenhalindo, Jakarta. ✓

Suharsimi Arikunto, 1998, *Prosedur Penelitian*, Edisi Kedua, Rineka Cipta, Jakarta.

Sugiono, 2000, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.

-----, 2001, *Statistik Non Parametris*, Alfabeta, Bandung.

Soetrisno Hadi, 1996, *Buku Manual SPS Paket MIDI*, UGM Yogyakarta

Thoha, Miftah, 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*, PT. Grafindo Persada Jakarta.

Wahjosumidjo, 1986, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Zaenal Mustofa, Eq. 1995, *Pengantar Statistik Terapan Untuk Ekonomi*, BPFE, UII, Edisi kedua Yogyakarta,

Forum, Edisi 80

Jawa Pos, 04 Juli 2001

Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah

Undang-undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah

Inpres RI Nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah ✓

Keputusan Kepala LAN RI Nomor 598 Tahun 1999 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Peraturan Daerah Kabupaten Kendal Nomor 3 Tahun 2001 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Kabupaten Kendal

Propeda Kabupaten Kendal Tahun 2001-2005